

Systemisen lastensuojelun toimintamallin implementointi Haminan lastensuojelussa

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Sosiaalitieteiden laitos, sosiaalityö
Maisterintutkielma
Huhtikuu 2020
Maarit Räsänen

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos - Institution - Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä - Författare - Author Maarit Räsänen			
Työn nimi - Arbetets titel- Title Systeemisen lastensuojelun toimintamallin implementointi Haminan lastensuojelussa			
Oppiaine - Läroämne - Subject Sosiaalityö			
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Maisterintutkielma / Maritta Törrönen		Aika - Datum - Month and year Huhtikuu 2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 59s + 3 liites.
<p>Tiivistelmä - Referat - Abstract</p> <p>Systeemistä mallia pilotoitiin kansallisesti vuonna 2018 osana hallituksen Lapsi- ja perhepalveluiden LAPE-hanketta. Lastensuojelun ydintä pyrittiin vahvistamaan LAPE-ohjelmassa pilotoimalla systeemiseen ajatteluun ja perheterapeuttiseen työotteeseen perustuvaa Hackneyn mallia. Englannissa kehitetyssä Hackneyn mallissa hyödynnetään perheterapeuttisia, dialogisia sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppeja lastensuojelukontekstissa. Haminan lastensuojelu osallistui tähän kansalliseen pilotointiin, jonka jälkeen Haminan lastensuojelussa jatkettiin systeemisen mallin mukaista työskentelyä liittyttäessä vuoden 2019 alusta osaksi Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymää (Kymsote).</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella systeemisen mallin implementointia Haminan lastensuojelussa sekä selvittää mitkä tekijät ovat edistäneet mallin implementointia ja mitkä tekijät ovat puolestaan olleet esteenä mallin käyttöönotolle. Elina Aaltio ja Nanne Isokuorti (2019) ovat tehneet kansallisen arviointitutkimuksen systeemisen mallin pilotoinnista, joiden tuloksia peilaan tässä maisterintutkielmassa esiin tulleeisiin havaintoihin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin fokusryhmäkeskustelua, johon ovat osallistuneet Haminan lastensuojelussa systeemistä mallia toteuttavat työntekijät; sosiaalityöntekijät, perheohjaajat, sosiaalihojaaja, johtava sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti. Tutkimus analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Haminan lastensuojelussa on ollut riittävät implementoinnin ennakkovalmistelut, jonka tuloksena työntekijät ovat kokeneet mallin tuoneen positiivisia vaikutuksia niin omaan työssä jakamiseen ja työn mielekkääksi kokemiseen kuin onnistumisen kokemuksiin myös asiakastyössä. Vaikka Haminan tiimeissä ei ole päästy toteuttamaan mallia täysimittaisesti niin, että olisi voitu hyödyntää systeemisen mallin menetelmiä, kuten sukupuuta ja aikajanaa, kaikilta osin, niin tulosten perusteella mallin ydinelementtien; systeemisen asiakastyön, systeemisen tiimin ja systeemisen viikkokokouksen olemassaolo turvaavat mallin hyödylliset vaikutukset. Systeemisen mallin implementoinnin esteinä ovat olleet liian suuret asiakasmäärät sekä organisaation johdon heikko sitoutuminen systeemisen mallin implementointiin.</p>			
Avainsanat – Nyckelord- Keywords systeeminen malli, implementointi, lastensuojelu, fokusryhmät			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto, keskustakampuksen kirjasto			
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Faculty of Social Sciences		Laitos - Institution - Department Department of Social Sciences	
Tekijä - Författare - Author Maarit Räsänen			
Työn nimi - Arbetets titel- Title Implementation a systemic practice model for Hamina child protection			
Oppiaine - Läroämne - Subject Social Work			
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's thesis / Maritta Törrönen		Aika - Datum - Month and year April 2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 59p + 3 liites.
<p>Tiivistelmä - Referat - Abstract</p> <p>In 2018, a systemic practice model was piloted nationally as part of the Government's LAPE- project on Child and Family Services. The LAPE program sought to strengthen the core of child protection by piloting the Hackney model, based on a systemic thinking and family therapy approach. The Hackney model, developed in England, utilizes family therapy, dialogic, narrative, and solution-focused therapy in a child protection context. Hamina's Child protection participated in this national pilot. In Hamina's child protection continued to work in systemic practice model from the beginning of 2019, when it joined The federation of municipalities in social and health services in the region of Kymenlaakso (Kymsote).</p> <p>The aim of the study is to find out how the systemic practice model has been implemented in Hamina's child protection system and what factors have contributed to the implementation of the model and which factors have prevented its implementation. Elina Aaltio and Nanne Isokuortti (2019) have done a national evaluation research of piloting a systemic practice model, the results of which are mirrored in the findings presented in this Master's thesis.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research. As a method of data collection was used a focus group discussion involving staff working on a systemic practice model in Hamina's child protection; Social Workers, Family Counselors, Social Counselor, Leading Social Worker and Family Therapist. The study was analyzed using content analysis.</p> <p>Based on the results of the research, Hamina's child protection has been adequately prepared for implementation, and as a result, employees have felt that the model has had a positive impact on their own coping at work and meaningful work experience as well as customer experience. Although Hamina's teams have not been able to fully implement the model in a way that fully exploits the methods of the systemic practice model, the results show that the core elements of the model have been used; the existence of systemic client work, a systemic team, and a systemic weekly meeting will safeguard the beneficial effects of the model. Barriers to the implementation of the system model have been the overwhelming number of customers and the poor commitment of the management of the organization to the implementation of the system model.</p>			
<p>Avainsanat – Nyckelord- Keywords</p> <p>systemic practice model, implementation, child welfare, focus groups</p>			
<p>Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited</p> <p>Helsingin yliopiston kirjasto, keskustakampuksen kirjasto</p>			
<p>Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information</p>			

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	5
2 Teoreettinen tausta	7
2.1 Lastensuojelun toimintakulttuurin muutostarpeet	9
3 Englannin Hackneyn malli	12
3.1 Hackneyn mallin tutkimus	14
4 Suomalainen lastensuojelun systeeminen toimintamalli	15
4.1 Systeemisen mallin ydinelementit	16
4.2 Systeemisen mallin tavoitteita ja implementoinnin edellytyksiä	20
5 Keskeiset käsitteet.....	23
5.1 Systeemisyys.....	23
5.2 Implementointi.....	24
6 Systeemisen mallin toteutus Haminan lastensuojelussa	27
7 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	30
7.1 Tutkimuseettinen pohdinta.....	31
8 Tutkimuksen toteutus	33
8.1 Aineisto ja tutkimusmenetelmä	33
8.2 Analyysi.....	36
9 Systeemisen mallin implementoinnin toteutuminen Haminan lastensuojelussa	38
9.1 Vahvuudet toimintakulttuurissa	39
9.2 Vahvuudet asiakastyössä	41
9.3 Vahvuudet organisaation tasolla.....	44
9.4 Kehittämistarpeet.....	45
10 Johtopäätökset ja pohdinta	49
Lähteluettelo.....	54
Liitteet.....	56

1 Johdanto

Tässä maisterintutkielmassa tutkitaan systeemisen lastensuojelun toimintamallin (myöhemmin systeeminen malli) implementointia Haminan lastensuojelussa. Tarkastelun kohteena ovat vahvuudet sekä kehittämistarpeet systeemistä mallia toteuttaneiden työntekijöiden kokemuksina. Implementointi tarkoittaa tutkittuun tietoon perustuvan toimintamallin käyttöönottoa ja uuden mallin juurruttamista käytäntöön. Haminan lastensuojelussa systeemisen mallin implementoinnissa on kyse implementoinnin alkuvaiheen tarkastelusta.

Terveyden ja hyvinvointilaitoksen (THL) toteuttamassa LAPE-muutosohjelmassa lastensuojelun sosiaalityötä on kehitetty perustuen tiimimalliin, jossa ammattilaisen osaamista vahvistetaan systeemiseen eli suhdeperustaiseen suuntaan. Lastensuojelun ydintä vahvistettiin LAPE-ohjelmassa pilotoimalla systeemiseen ajatteluun ja perheterapeuttiseen työotteeseen perustuvaa Hackneyn mallia. Itä-Lontoossa kehitetyssä Hackneyn mallissa hyödynnetään perheterapeuttisia, dialogisia sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian oppeja lastensuojelukontekstissa. LAPE-muutosohjelmassa tavoitteena oli luoda lapsia ja perheitä kokonaisvaltaisesti auttava toimintamalli, jossa tärkeintä on työntekijöiden kyky luoda luottamuksellinen yhteistyösuhde asiakasperheisiin. (Fagerström, 2016, s. 3.; Lahtinen ym. 2017, s. 9.)

Haminan lastensuojelu osallistui vuonna 2018 kansalliseen systeemisen mallin pilottiin osana hallituksen Lapsi- ja perhepalveluiden LAPE-hanketta. Vuoden 2019 alussa Haminan lastensuojelu liittyi osaksi Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymää (Kymsote), jolloin systeemisen mallin mukaista työskentelyä jatkettiin. Olen ollut mukana toteuttamassa Haminan lastensuojelussa systeemistä mallia osana valtakunnallista pilotointia. Valtakunnallisesti systeemisen mallin implementointia jatkettiin vuonna 2019 LAPE-muutosohjelmaan kuuluvassa SyTy! – hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on muun muassa levittää ja juurruttaa systeemistä mallia lastensuojeluun sekä luoda systeemisen mallin pysyvää toimeenpanoa varten kunnalliset, alueelliset ja kansalliset tukirakenteet. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, 2019.)

Olen tehnyt tammikuussa 2019 sosiaalityön maisteriopintoihini kuuluvan käytäntötutkimuksen työyhteisössäni Haminan lastensuojelussa, jossa tutkin sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systeemisen mallin mukaisesta työskentelystä systeemisen mallin pilottikokeilussa. Tutkimukseen ovat osallistuneet kaikki systeemisen mallin tiimiin kuuluvat työntekijät, koska haluan syventää systeemisen mallin tutkimusta maisterintutkielmassani. Tutkimus toteutettiin laadullisena

tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin fokusryhmäkeskustelua, johon osallistuivat Haminan lastensuojelussa systeemistä mallia toteuttavat työntekijät; sosiaalityöntekijät, perheohjaajat, sosiaaliohjaaja, johtava sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti. Tutkimus analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät ovat systeemisen mallin implementoinnin alkuvaiheen vahvuuksia?
- Mitä kehittämistarpeita mallin alkuvaiheen implementoinnissa on havaittu?

Systeemisen mallin tutkimus on tarpeellista, koska mallia implementoidaan valtakunnallisesti lastensuojelun sosiaalityön toimintamalliksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, mitkä tekijät ovat edistäneet systeemisen mallin implementointia ja mitä kehittämistarpeita työntekijät ovat havainneet mallin toteuttamisessa. Elina Aaltio ja Nanne Isokuorti (2019a, s. 157) ovat tehneet kansallisen arviointitutkimuksen systeemisen mallin pilotoinnista. Tutkimuksen tulosten mukaisesti he antavat suosituksen systeemisen mallin kehittäjille siirtyä ensivaiheen pilotoinnin jälkeen keskeneräisen ja kehittyvän mallin vaiheeseen, jossa mallin syvintä olemusta kirkastetaan ja konkretisoidaan. Nanne Isokuorti on auttanut systeemisen mallin asiantuntijuudellaan tämän maisterintutkielman työstämisessä suunnittelu- ja loppuvaiheessa kommentoimalla tekstiäni. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat systeemisen mallin ydinelementtien kirkastamisessa sekä mallin kehittämisessä Haminan lastensuojelussa. Koen erityisen tärkeäksi tuoda tutkimuksellani yhtenäistä tietoa implementoinnista niin mallia toteuttaville tiimeille Haminan lastensuojelussa kuin Kymsoten johdolle. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat osaltaan kansallisesti mallin kehittämistä.

Aluksi luvuissa kaksi ja kolme esitellään systeemisen mallin teoreettista taustaa sekä Hackneyn mallia, johon suomalainen systeeminen malli pohjautuu. Neljännessä luvussa kuvataan suomalaista systeemistä mallia ja viidennessä luvussa avataan tutkimuksen keskeiset käsitteet: systeemisyys ja implementointi. Kuudennessa luvussa kerrotaan systeemisen mallin toteutuksesta Haminan lastensuojelussa. Luvussa seitsemän ja kahdeksan kuvataan tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteuttaminen, tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät sekä analyysi eri vaiheineen. Luvussa yhdeksän esitetään tutkimuksen tulokset ja kuvataan merkittävimmät muutokset systeemisen mallin implementoinnin toteutuksessa Haminan lastensuojelussa. Viimeisessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

2 Teoreettinen tausta

Suomalainen systeeminen malli on tutkittuun tietoon perustuva toimintamalli, joka pohjautuu Lontoon Hackneyssa kehitettyyn Reclaimed Social Work - malliin (RSW) (myöhemmin Hackneyn malli). Systeemistä mallia on työstetty Terveystieteiden- ja hyvinvointilaitoksen (THL) organisoimassa työryhmätyöskentelyssä, jonka lopputuotoksena julkaistiin Lahtisen, Männistön ja Raivion (2017) systeemisen lastensuojelun mallinnusraportti. Systeemistä mallia implementoidaan parhaillaan kansallisesti. Pilottiryhmien kokemusten perusteella on tavoitteena kehittää mallia edelleen.

Systeemisessä mallissa tärkeimpiä niin sanottuja luovuttamattomia periaatteita systeemisen mallin onnistumisen kannalta ovat systeemisyy, suhdeperustaisuus ja perheterapeuttinen ymmärrys, lapsilähtöisyys sekä asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen. Organisaation rakenteiden tulee olla sellaiset, jotka tukevat systeemisen toimintamallin toteutumista. Systeeminen malli perustuu yhdessä sovittuihin arvoihin, jotka toteutuvat arjen lastensuojelutyössä. Systeemisen mallin toteutuminen edellyttää lisäksi sitä, että organisaation johto sisäistää systeemisen lähestymistavan, jotta organisaatiota voidaan johtaa sen periaatteiden mukaisesti. Systeemisen mallin lähtökohtana on se, että organisaatiossa prosessien tulee olla joustavia eikä byrokraattisia, jotka mahdollistavat monialaisen työskentelyn. (Fagerström, 2016, s. 16–19; Lahtinen ym., 2017, s. 30.)

Systeemisyy ei ole Hackneyn mallin mukanaan tuoma uusi lähestymistapa, vaan systeemisteoreettista orientaatioita suomalaisessa sosiaalityössä oli jo 1970-luvulla tapauskohtaisen sosiaalityön (case work) tullessa Suomeen Yhdysvalloista. Case work työskentelymallin keskiössä oli työntekijän suhde asiakkaaseen. Lisäksi asiakkaan elämäntilannetta tarkasteltiin systeemisenä kokonaisuutena, joka muodostui yksilön, perheen tai ryhmän, yhteisön ja yhteiskunnan systeemeistä. (Fagerström, 2016, s. 14.)

Haluan nostaa systeemisen mallin taustateoriaksi myös Mary Richmondin vuosina 1917-1922 hahmotteleman social case work – teorian, jossa sosiaalityön keskeiset tietokohteet ovat mielestäni hyvin lähellä nykyistä systeemistä mallia. Richmondin mukaan ihmismieli ei ole kiinteä ja muuttumaton vaan sillä on kyky elää, kasvaa, kehittyä ja muuttua. Ihmiselämä elää muutoksessa, se ei ole itsenäinen muutosprosessi vaan riippuvainen muista ihmisistä ja sosiaalisesta kontekstista. Se kehittyy ihmisten keskinäisen riippuvuuden ympärille. Richmondin social case work määrittyi näiden ideoiden mukaisesti. Keskeiset käsitteet Richmondin teoriassa ovat persoonallisuus ja ”ihminen ympäristössään”. Teoriassa korostuu yksilön suhde yhteiskuntaan. Richmond määrittää

persoonallisuuden muodostuvan sosiaalisesti, se on sosiaalisen ympäristön tuote. 1920-luvulla sosiaalityössä kannatettiin psykoanalyysin oppeja, mutta Richmond halusi viedä sosiaalityön pois psykiatrisesta suunnasta ja perusti ajatuksensa erilaiseen lähestymistapaan, yksilökohtaiseen sosiaalityöhön, jossa huomioidaan ihmisen ympäristö. Tärkeä ajatus oli, että sosiaalityötä ei voi tehdä asiakkaan kanssa erillään, ottamatta huomioon hänen elinympäristöään ja yhteisöään. Richmondin yksilökohtainen sosiaalityö sisältää neljä ulottuvuutta: suora ja välillinen sekä toimet ja oivallukset. Tärkeä käsite oli välillinen (indirect) työ, jolla pyrittiin kehittämään asiakkaan persoonallisuutta ja auttamaan vaikeissa suhteissa asiakkaan ympäristössä. (Fjeldheim, Levin & Engebretsen, 2015.)

Systeeminen työote ei ole suinkaan uusi orientaatio Suomessa, kuten aiemmin mainittiin, niin jo 1970-luvulla case work perustui systeemiteoreettiseen lähestymistapaan. Systeemisen mallin periaatteet; systeemisyys, suhdeperustaisuus ja perheterapeuttinen ymmärrys, lapsilähtöisyys sekä asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen ovat olleet niin ikään lasten kanssa tehtävän työskentelyn tavoitteena lastensuojelussa aiemminkin. Samoja elementtejä löytyy muun muassa ratkaisukeskeisestä sekä voimavarasuuntautuneesta työskentelystä. Systeemiseen ajatteluun perustuvia menetelmiä on käytetty esimerkiksi 2000-luvulla järjestelmällisesti perhekuntoutuksen kehittämisessä. Maritta Törrönen ja Katariina Pärnä (2010) ovat tutkineet perhekuntoutuksen historiaa, kehityslinjoja ja toimintatapoja osana Kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvituksen pitkän linjan kehittämis- ja tutkimustyötä. Perhekuntoutus on kuvattu tavoitteellisena psykososiaalisena kuntoutuksena, jossa merkittävänä elementteinä ovat toiminnallisen aktiivisuuden lisääntyminen, myönteisen ja realistisen minäkuvan muodostuminen sekä elämän mielekkyyden lisääntyminen ja vahva perheen ja muun verkoston huomioiminen.

Systeeminen malli mahdollistaa vuorovaikutteisen vaihtoalueen, jossa työntekijä ja asiakas pyrkivät yhteistoiminnassa yhdessä muun verkoston kanssa saamaan ymmärrystä perheen tilanteesta. Uusista tietokäytännöistä mielestäni Pohjola ym. (2015) esittämä vuorovaikutteinen vaihtoalue sosiaalityön tietokäytäntönä on systeemistä mallia tukeva teoria. Vuorovaikutteinen vaihtoalue tietokäytäntönä jatkaa mielestäni Richmondin ajatusta siitä, että ymmärrys asiakkaan tilanteesta muodostetaan yhdessä asiakkaan ja työntekijän kanssa asiakkaan omassa ympäristössä. Pohjola ym. (2015) artikkelissa ”Sosiaalityön tietokäytännöt vuorovaikutteisina vaihtoalueina” asiakas nähdään sosiaalityön aktiivisena yhteistoimijana, joka suunnittelee ja toteuttaa työskentelytavan yhdessä ammattilaisen ja muiden toimijoiden kanssa. Asiantuntijuus ja ymmärrys perheen tilanteesta rakentuu työntekijöiden, asiakkaan ja tämän verkoston vuorovaikutuksessa. Tätä vuorovaikutuksessa ja yhteisessä toiminnassa tuotettua asiantuntijuutta ja tietoa kutsutaan vaihtoalueeksi. Erittäin tärkeänä

Pohjola ym. (2015) pitävät, että sosiaalityön tietokäytäntöjä kehitettäessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, minkälaisia vaihtoalueita sosiaalityön käytäntöön ja arkeen rakennetaan.

Systeemisen mallin työskentelyssä tulee toki huomioida, että vaihtoalue ei olisi yksisuuntaista, jolloin toiminta määrittyy vain työntekijöistä käsin. Vuorovaikutteisen vaihtoalueen onnistuminen vaatii monipuolisella tiedolla perusteleavan asiantuntijan roolia sekä toisaalta luopumista ammattikeskeisestä asiantuntijuudesta ja siten tilan vapauttaminen vuorovaikutteisen asiantuntijuuden toteutumiselle yhdessä asiakkaan kanssa. Systeeminen malli edellyttää tai luo vuorovaikutteista asiantuntijuutta, jossa yhdistyvät asiakkaan kokemus ja sosiaalityön ammattilaisen osaaminen.

Systeemisen mallin periaatteet olisi mielestäni selkeämmin erotettava erilaisista voimavara- ja ratkaisukeskeisistä lähestymistavoista implementoitaessa mallia lastensuojelun sosiaalityöhön. Pidän tärkeänä sitä, että systeemisen mallin ydinelementit ovat selkeitä, eikä mallissa käytetä vain osaa työmenetelmistä tai omaksuta pelkkiä ajattelutapoja. Systeemisen mallin menetelmien ja ajattelutavan lisäksi tärkeää on mallia tukevat rakenteet ja ydinelementit, joista kerrotaan myöhemmin seuraavissa luvuissa.

2.1 Lastensuojelun toimintakulttuurin muutostarpeet

Suomalaiseen lastensuojeluun tarvitaan toimintakulttuurin muutosta, koska lastensuojelun sosiaalityössä on havaittu vakavia ongelmia. Ongelmana ovat erityisesti liian suuret asiakasmäärät yhdellä sosiaalityöntekijällä, jonka vuoksi työntekijät ovat kokeneet kuormittumista työssä jaksamisen suhteen. Sosiaalityöntekijät hakeutuvat muun muassa näiden seikkojen vuoksi lastensuojelusta muihin tehtäviin. Lastensuojelua vaivaa myös yksintekemisen kulttuuri, ongelmakeskeisyys sekä se, että lastensuojelu on hyvin vahvasti korjaavaa työtä. Monet sosiaalialan kehittämisprojektit ja selvitykset, muun muassa Kuntaliiton selvitykset vuosina 2012 ja 2017, ovat tuoneet esiin huolen sosiaalityön kohtuuttomasta kuormituksesta. Edellä mainittujen epäkohtien lisäksi huomiota on kiinnitetty työn organisointiin ja johtamiseen. Lastensuojelun sosiaalityöntekijät työskentelevät useiden moraalisten, eettisten, toiminnallisten ja taloudellisten kysymysten ristiriitoja sisältävissä ympäristöissä ja ovat viime aikojen keskusteluissa tuoneet esiin, että korkea kuormittavuus ei anna mahdollisuuksia tehdä työtä ammatin eettisten periaatteiden mukaisesti. (Lahtinen ym., 2017, s. 11–12; Kananoja & Ruuskanen, 2019, s. 23–24.)

Asiakasnäkökulmasta lastensuojelun palvelut ovat pirstaloituneita eikä oikeanlaista tukea ole välttämättä saatavilla ja tuki voi tuntua paremminkin vallankäytöltä ja kontrolloinnilta. Lisääntyvä ostopalveluiden käyttö myös osaltaan hajaannuttaa auttamisprosessia ja lisää yhteystahojen määrää. Lastensuojelun tarjoamiin palveluihin tarvitaan enemmän läpinäkyvyyttä ja jatkuvuutta. Työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa niin asiakassuhteisiin kuin työntekijöiden kuormittuvuuteenkin, jolloin luottamuksellisia asiakassuhteita ei saada rakennettua. Monitoimijaisilla tiimeillä pyritään tuomaan apua tähän tilanteeseen, jolloin tieto asiakasperheestä ei ole vain yksittäisellä työntekijällä eikä asiakkaan tarvitse kertoa elämäntarinaansa aina uudestaan työntekijän vaihtuessa. Organisaation näkökulmasta palvelujärjestelmää on kehitettävä niin, että yhä useammin tukea tarvitsevat lapset ja perheet tulisivat autetuiksi sosiaalihuoltolain mukaisissa palveluissa sekä muissa peruspalveluissa. Lastensuojelun asiakkaiksi tulisi ohjautua vain ne lapset ja nuoret, joiden kohdalla on kyse suojelun tarpeesta. (Lahtinen ym., 2017, s. 11–12; Kananoja & Ruuskanen, 2019, s. 23–24.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) lastensuojelun laatusuosituksen mukaan lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle tai nuorelle sekä heidän perheilleen ja muille lapselle tärkeille ihmisille on tarjottava mahdollisuus jatkuvaan ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen työntekijän kanssa. Tämän takaamiseksi on suositeltu lastensuojelun työskentelyä toteutettavaksi systemisen tiimityöskentelyn periaatteiden mukaisesti. Osallisuuden vahvistaminen on olennainen osa lastensuojelutyön kehittämistä. Osallisuuden kehittämisessä tulee pyrkiä siihen, että lastensuojelun asiakkaat kokevat tulleen kuulluiksi ja pääsevät tuomaan näkemyksensä käsiteltäviin asioihin. Lapselle tai nuorelle on mahdollistettava se, että hän voi vaikuttaa hänen kanssaan tehtävään työhön, johon kuuluvat aika, paikka ja tapa, miten heidän asioitaan käsitellään. Lapsella on oltava tiedossa kuka hänen asioistaan vastaa ja keneen voi olla yhteydessä omassa asiassaan. Lastensuojelun työntekijällä tulee puolestaan olla valmiudet työskennellä lapsen ja nuoren kanssa heidän ikätasonsa mukaisesti sekä olla vuorovaikutussuhteessa lasten ja perheiden kanssa. Johdolla tulee olla sellaiset johtamisen rakenteet ja käytännöt, jotka tukevat lapsilähtöistä ja suhdeperustaista työtä vastaamalla työntekijöiden resursoinnista ja osaamisen vahvistamisesta. (Malja ym., 2019, s. 18–19, 22, 27.)

STM:n lastensuojelun laatusuositukset kehottavat kuntia huomioimaan henkilöstöresurssit niin, että asiakkaiden kohtaamiseen ja asiakasasioiden dokumentointiin on riittävästi aikaa. Suosituksena on, että lastensuojelun sosiaalityöntekijän asiakasmäärä olisi maksimissaan 25 asiakasta. Sopivan asiakasmäärän rajaamiseen vaikuttavat alueelliset ja sisällölliset sekä asiakkaiden palvelun tarpeisiin liittyvät seikat. Mitoitus mahdollistaa tiiviin ja laadukkaan suhdeperustaisen työskentelyn, joka perustuu tiimityöhön. Yksittäisen sosiaalityöntekijän kuormitus vähenee, kun koko tiimi tuntee

lapsen ja perheen ja työskentelee joustavasti heidän kanssaan. Lastensuojelun asiakkuussuhteen alussa työskentely on yleensä tiiviimpää, jopa useampi tapaaminen viikossa, jonka jälkeen tapaamiskerrat harvenevat. Tapaamisia on tarpeen tehdä usein erilaisissa kokoonpanoissa yhdessä verkostojen kanssa. Lasta tulee tavata prosessin aikana myös kahden kesken. Suoran asiakastyön lisäksi sosiaalityöntekijä on vastuussa muista prosesseista, kuten asiakassuunnitelmista, kiireellisistä sijoituksista sekä huostaanoton valmisteluista, sekä muusta lastensuojelun viranomaistyöstä ja siihen liittyvästä päätöksenteosta. Tämä on huomioitava asiakasmitoituksessa. (Malja ym., 2019, s. 30–31.)

Kananojan ja Ruuskasen (2019, s. 64–66) mukaan lastensuojelun työntekijäkohtaisia asiakasmääriä on haastavaa ennakoida ja määritellä tarkasti, sillä asiakkaiden elämäntilanteet ovat nopeastikin vaihtelevia. Lastensuojelun kehittäminen entistä moniammatillisempaan suuntaan siirtää myös yksilötyöntekijän vastuuta tiimivastuuksi. Kananoja ja Ruuskanen ehdottavat lakisääteisen asiakasmitoituksen sijaan alueellista resurssihenkilöstöä vastaamaan vaikeisiin ja tilapäisiin henkilöstövajauksiin. Kohtuullisena asiakasmääränä he pitävät 25 asiakasta yhtä sosiaalityöntekijää kohden ennen mahdollisia maakunnallisia alueuudistuksien toteutumisia. Alueuudistuksen jälkeen asiakasmääriä tulee arvioida uudelleen tiimipohjaisesti.

Tiina Civil (2018, s. 107) on tarkastellut lastensuojelun sosiaalityöntekijän perustehtävää ja siihen kuuluvia asiakkaiden kohtaamisia. Tarkastelussa sosiaalityöntekijän toimijuus on näyttäytynyt paljolti tiedonkerääjänä ja päätöksentekijänä, jossa lasten ja perheiden kohtaamisia on vähän. Civilin mukaan pelkästä tiedonkeruusta ja arvioinnista tulisi siirtyä enemmän kohtaavaan työhön, jotta olisi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa lapsen ja perheen voimavarojen ja toimintakyvyn lisäämiseen. Kohtaamiset asiakasperheiden kanssa lisäävät perheen jäsenten kokemusta osallisuudesta.

Lastensuojelu määritellään nykyään erityistason palveluksi, joka edellyttää ammattilaisilta yhä vahvempaa, lapsia ja perheitä koskevaa erityisosaamista, joka perustuu tutkittuun tietoon. Lisääntyvä tieto lapsen kasvusta ja kehityksestä sekä kehitystä uhkaavista riskeistä, lapsen oikeuksien tunnistamisesta sekä kehittyvät lastensuojelun toimintamenetelmät tekevät lastensuojelun tietopohjaa vankemmaksi. Tämä merkitsee samalla muiden yhteistyötahojen asiantuntijoiden kanssa yhteistyön kehittämistä sekä toiminnan vaikutusten systemaattista seuranta ja arviointia sekä soveltuvalla vaikuttavuustutkimuksella että pysyvillä kehittämistä tukevilla rakenteilla. Uusia toimintamalleja tulee testata ja pilotoida käytännössä lastensuojelun yksiköissä. Lisääntyvä asiakasperheiden osallisuus ja siihen rakentuva muutostyö tuo lastensuojelun sosiaalityöntekijöille vaatimuksen uusien taitojen omaksumisesta verrattuna aiempaan lainsäädännön toteuttamiseen perustuvaan profession. Tämä ammatillisen kulttuurin muutos voi tuoda työhön myös lisäkuormitusta työn tavoitteiden,

uusien käytäntöjen ja käytettävissä olevien resurssien ristiriidassa. Muutostarpeeseen vastaavaa kehittämistyötä on aloitettu LAPE-hankkeen piirissä systeemisen tiimimallin käynnistämällä ja kouluttamalla työntekijöitä uuden käytännön toteuttamiseen sekä käynnistämällä erilaisia matalan kynnyksen palveluita. (Kananoja & Ruuskanen, 2019, s. 24–26, 75.)

Terveysten- ja hyvinvointilaitoksen alainen Syty!-hanke jatkaa systeemisen mallin levittämistä ja juurruttamista Suomessa. Hankkeeseen kuuluu 18 maakuntaa, joista 10 aikoo hankkeen aikana kouluttaa työntekijänsä systeemisen mallin toteuttajiksi. Syty!-hankkeen tavoitteena on luoda kunnalliset, alueelliset ja kansalliset tukirakenteet mallin pysyvää toimeenpanoa varten sekä varmistaa johdon ja yhteistyökumppaneiden perehdytys ja sitoutuminen. Hanke tarjoaa myös koulutusta lastensuojelun henkilöstölle. Lisäksi tavoitteena on tuottaa arviointi- ja tutkimustietoa systeemisestä mallista ja sen vaikuttavuudesta kansallisella tasolla. (Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos, 2019.) Kymsotessa toimii Syty!-hankkeen alainen projektiryhmä, johon myös itse kuulun. Kymsoten projektiryhmä on asettanut ensisijaiseksi tavoitteekseen lisätä organisaation johdon tietoisuutta systeemisestä mallista sekä työntekijöiden koulutusta systeemiseen malliin.

Suomalaista systeemistä mallia on kehitetty Hackneyn mallin pohjalta, mutta mallin muotoutumiseen vaikuttavat myös Suomessa vallitsevat lastensuojelun muutostarpeet sekä eri tavalla organisoidut lastensuojelupalvelut verrattuna Englantiin. Lisäksi lastensuojelulaki antaa reunaehdot systeemisen mallin toteuttamiselle. Seuraavassa luvussa esitellään suomalaisen systeemisen mallin perustana olevaa Hackneyn mallia.

3 Englannin Hackneyn malli

Kuvaan tässä alaluvussa Englannissa toteutettua Hackneyn mallia, jonka pohjalta suomalainen systeeminen malli on kehitetty. On hyvä tuntea Hackneyn mallin toteuttamisessa havaitut onnistumisen edellytykset ymmärtääkseen paremmin suomalaisen systeemisen mallin periaatteita sekä erottaa suomalaisen systeemisen mallin onnistumisen edellytykset, jotka poikkeavat Hackneyn mallista.

Hackneyn mallissa systeemisen työotteen toteutumisen ja onnistumisen edellytyksenä kuvataan organisaatiomalli, jossa tulee toteutua seuraavat seitsemän tekijää. Nämä on esitetty 7 S:n tekijöinä niiden englanninkielisten nimien johdosta: strategia, rakenne, systeemit, yhteiset arvot, taidot, työntekijät ja tyyli (strategy, structure, systems, shared values, skills, staff ja style). Tavoitteena on,

että organisaatiomallin avulla systeeminen ajattelu kulkee kaikilla organisaation tasoilla ja koko organisaation toiminta perustuu yhteisiin arvoihin. (Goodman & Trowler, 2012, s. 14–15.)

Yhteiset arvot (Shared values) ovat perustana toimintamallissa, jossa on pyrkimyksenä auttaa ja tukea lapsia pitämällä heidät turvallisesti yhdessä perheensä kanssa aina kun se on mahdollista. Hackneyn malli pohjautuu kunnioittavaan yhteistyöhön niin perheen kuin koko laajemman systeemin kanssa, johon voi kuulua sosiaali- ja terveydenhuollon sekä koulun ja muiden palvelujen ammattilaisia. Yhteistyön avulla pyritään löytämään ratkaisuja perheen vaikeaan tilanteeseen. Tarkoituksena ei ole, että ammattilaisilla on kaikki vastaukset perheen tilanteisiin vaan sen sijaan ratkaisuja ja muutosta etsitään perheen oman ymmärryksen ja tietämisen kautta. (Goodman & Trowler, 2012, s. 16.)

Strategia (Strategy) Hackneyn mallissa on yksinkertainen: organisaatioon tarvitaan oikeat ihmiset, joilla on korkeatasoiset taidot, kiinnostusta ja osaamista tunnistaa ja hallita riskit sekä osata tehdä oikea-aikaisia interventioita työssään. Nopeita korjauksia organisaatiossa ei ole olemassa vaan muutosprosessi kestää kolmesta viiteen vuotta. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen tarvittavien lähestymistapojen ja menetelmien käyttämiseen on tärkeää, jotta perhettä voidaan auttaa ja tukea voimavarakeskeisesti. (Goodman & Trowler, 2012, s. 17–18.)

Systeemi (System) tarkoittaa lastensuojelun prosessissa olevia systeemejä, jotka tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia, oikeanlaisia ja joustavia lastensuojelutyössä. Kaikkien organisaatioissa tuotettujen tukipalvelujen tulisi helpottaa tehtävää asiakastyötä sekä olla tehokasta ja vaikuttavaa. Näin ollen kaikki sellainen, mikä haittaa tehokasta asiakastyötä, pitäisi muuttaa tai lopettaa kokonaan. Ammattilaisilla pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia käyttää asiantuntijuuttaan työskentelyprosessissa niin, että he voisivat tehdä asioita tavalla, jonka ajattelevat johtavan hyvään lopputulokseen. Päätöksenteon olisi hyvä pysyä mahdollisimman lähellä perheitä. (Goodman & Trowler, 2012, s. 20–21.)

Tyyli (Style) on sitä, että Hackneyn mallissa työ on suunniteltu tehtäväksi eri tavalla kuin aikaisemmin. Työskentelyn tavoitteena on johdon sitoutuminen ja systeeminen toiminta kaikilla organisaation tasoilla. Tietoisuus omasta käyttäytymisestä ja sen vaikutuksesta on merkityksellistä. Ennakoiva, energinen, kiinnostunut ja keskittynyt ote muutoksessa antaa perheille parhaan mahdollisuuden pysyä yhdessä ja suojella lapsia. (Goodman & Trowler, 2012, s. 22–23.)

Työntekijät (Staff) nähtiin Hackneyn mallissa kaikkein arvokkaimpana resurssina mallin toteuttamisessa. Hackneyn mallia toteuttavat työntekijät valittiin erityisen valintaprosessin kautta,

koska haluttiin työntekijöitä, joilla on sekä korkeatasoinen osaaminen sekä vahvat persoonalliset ominaisuudet. (Goodman & Trowler, 2012, s. 23.)

Taidot (Skills), joita systeemisen mallin ammattilaisilta vaaditaan ovat monimuotoinen osaaminen sekä vankka tietopohja. Työntekijöiden tulee osata tehdä vaativaa arviointityötä sekä vaikuttavaa interventiotyöskentelyä perheissä käyttäen erilaisia suhdeperustaisia menetelmiä. Työntekijöillä täytyy olla riittävää ymmärrystä lasten ja nuorten fyysisestä ja psyykkisestä kehityksestä, kykyä luoda positiivisia suhteita perheisiin sekä omata hyvät kommunikaatiotaidot. Lisäksi vaaditaan hyviä dokumentointitaitoja ja vahvaa ammatillisuutta, valmiutta päätöksentekoon sekä sitkeyttä vaikeissa lastensuojelua vaativissa tilanteissa. (Goodman & Trowler, 2012, s. 24.)

Rakenne (Structure) käsittää systeemisen tiimin rakenteen, johon kuuluvat konsultoiva sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijä, lapsen työntekijä, vanhemman/aikuisen työntekijä, perheterapeutti ja koordinaattori. (Goodman & Trowler, 2012, s. 18–19.)

Englannin Hackneyn mallista on pyritty tuomaan organisaatiomallin 7S:n tekijöitä myös suomalaiseen systeemiseen malliin. Suomalainen lastensuojelun organisaatio rakentuu kuitenkin eri tavalla kuin Englannissa, joten kaikilta osin käytäntöjä ei ole lähdetty toistamaan Hackneyn mallin mukaisesti. Hackneyn mallista on pyritty ottamaan suomalaiseen systeemiseen malliin ainakin yhteinen arvopohja sekä tiimirakenne. Luvussa neljä kuvataan suomalaista systeemistä mallia.

3.1 Hackneyn mallin tutkimus

Alkuperäistä Hackneyn mallia on arvioitu kahdessa laajassa arviointitutkimuksessa Englannissa (Cross ym. 2010 ja Forrester ym. 2013). Crossin, Hubbardin ja Munron (2010) arviointitutkimuksessa koskien Hackneyn mallia he tuovat esiin erona perinteiseen lastensuojelutyöhön seuraavia positiivisia vaikutuksia. Henkilöstön mielestä heillä oli mahdollisuus käyttää systeemistä työotetta päivittäisissä tehtävissä, joka auttoi heitä arvioimaan perheitä, parisuhteita ja suoraa työtä tavalla, jolla on erittäin positiivinen vaikutus asiakkaalle. Hackneyn mallin mukainen työ mahdollisti työntekijöille enemmän aikaa suoraan kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perheen kanssa. Lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus käyttää aikaa kriittiseen pohdintaan. Nämä molemmat ovat välttämättömiä laadukkaassa lastensuojelutyössä. Eri rooleissa työskentelevät työntekijät tiimissä mahdollistivat joustavuuden ja paremman reagoinnin perheen tarpeisiin. Klinikolla (suomalaisessa systeemisessä mallissa perheterapeutti) koettiin olevan tärkeä rooli kriittiseen pohdintaan ja systeemiseen käytäntöön kannustamisessa. Yksikkökoordinaattorilla nähtiin tärkeä rooli muun yksikön

työntekijöiden hallinnollisen taakan vähentämisessä. Hackneyssä tietokonejärjestelmät näyttivät olevan esteenä hyvälle käytännölle, eikä osaa byrokratiasta saatu poistettua. Ylimmän johdon haaste oli edelleen etsiä tapoja, joilla hyvät käytännöt otetaan käyttöön ja toteutetaan käytännössä. Henkilöstön mielestä liiallinen työmäärä heikensi Hackneyn mallin myönteisiä vaikutuksia. (Mts.)

Forrester ym. (2013, s. 181,184) esittävät Hackneyn mallin arvioinnin tuloksia systeemisissä yksiköissä verrattuna aikaisempiin työtapoihin lasten sosiaalipalveluissa. Tärkeimpinä tuloksina Forrester ym. kuvaavat työntekijöiden kokeneen vähemmän stressiä ja ahdistusta työssään, sekä he pitivät työtään palkitsevampana ja nautinnollisempana kuin aikaisemmin. Työntekijät luottivat enemmän arvoihinsa sekä viettivät enemmän aikaa perheiden kanssa viikossa. Yksi systeemisen mallin avainkäsitteistä oli, että pienet tiimit toimivat suuria paremmin sekä tiimeillä oli rajoitettu työmäärä. Sosiaalityöntekijät voivat toimia tehokkaasti vain, jos heillä on suhteellisen pieni määrä asiakasperheitä kerrallaan. Sosiaalityöntekijät vaativat myös hyvää hallinnollista tukea, jonka tulisi olla lähempänä työntekijöitä kuin byrokraattisessa johtamisjärjestelmässä.

Bostock ym. (2017, s. 9–12) ovat tutkimuksessaan arvioineet Hackneyn mallin käyttöönottoa ja toteutusta sekä siihen liittyviä haasteita. Arviointitutkimus tehtiin viidellä ei paikkakunnalla Englannissa. Tutkimuksessa todettiin systeemisen mallin mukaisen työskentelyn olevan perinteistä lastensuojelun työskentelytapaa laadukkaampaa. Työntekijöiden näkökulmasta hyödyllistä oli työntekijöiden saama koulutus, viikoittaiset tiimikokoukset sekä perheterapeutin läsnäolo kokouksissa. Suurimpina haasteina esiin nousi vastuukysymykset muutostyöskentelyssä sekä työskentelyn edellyttämät menetelmät olivat joiltakin osin ristiriidassa hallinnon ja johtamisen edellytysten kanssa. Työskentelyssä mukana olleiden perheiden arvion mukaan heidän oma osallisuutensa sekä voimavarakeskeinen lähestyminen työntekijöiden taholta oli lisääntynyt.

4 Suomalainen lastensuojelun systeeminen toimintamalli

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaista systeemistä mallia. Systeeminen malli on tutkittuun tietoon perustuva toimintamalli. Suomessa on tehty yksi kansallinen arviointitutkimus systeemisen mallin pilotista (Aaltio & Isokuortti, 2019a). Jyväskylän yliopiston tutkija Elina Aaltio on tehnyt yhdessä Helsingin yliopiston väitöskirjatutkija Nanne Isokuortin kanssa systeemisen lastensuojelun toimintamallin kansallista arviointitutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tarjota moninäkökulmainen ja mahdollisimman tarkka kuva systeemisen mallin pilotoinnista Suomessa.

Arviointitutkimuksen aineistoa on kerätty vuosina 2017-2018 kysely- ja haastattelututkimuksena 23 paikkakunnalta systeemisen mallin pilotteihin osallistuneilta sosiaalityöntekijöiltä, perheterapeuteilta sekä kansallisella tasolla kouluttajilta ja ensivaiheen pilotointiin osallistuneilta esimiehiltä. Kolmella paikkakunnalla aineistoa kerättiin kvasikokeellisella asetelmalla työntekijöiltä ja asiakkailta pilottitiimeistä ja pilotin ulkopuolisista lastensuojelutiimeistä. THL:n kyselyaineistoa on täydennetty työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluaineistolla. Tutkijoiden toiveena oli, että tutkimustulokset palvelevat systeemiseen malliin liittyvää jatkosuunnittelua sekä muiden interventioiden käyttöönoton ja tulevaisuuden kehittämishankkeiden suunnittelussa. (Aaltio & Isokuortti, 2019a.)

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 146 – 147) tutkimustulosten perusteella systeemisen mallin implementointi Suomessa on ollut haasteellista. Suurimpana haasteena mallin käyttöönotolle tiimitasolla ovat olleet suuret asiakasmäärät. Pilotointiin osallistuneilla sosiaalityöntekijöillä oli keskimäärin 41 asiakasta, kun THL:n suosituksena pilotissa oli 20 lasta työntekijää kohden. Työntekijät joutuivat valitsemaan systeemiseen malliin tulevat asiakkaat ja kokivat kuormittavana sen, että muut asiakkaat he hoitivat perinteisin menetelmin. Työntekijät kokivat, että tämä esti keskeisen tavoitteen eli kasvokkaisen asiakastyön lisäämisen toteutumista. Haasteista huolimatta sosiaalityöntekijät kokivat systeemisen mallin mukaisen työskentelyn hyödylliseksi ja 70 prosenttia pilotointiin osallistuneista kyselyyn vastanneista halusivat jatkaa systeemisen mallin mukaista työskentelyä. Hyödyllisimpänä elementtinä systeemisessä mallissa sosiaalityöntekijät kokivat perheterapeuttisen tuen ja ajattelun asiakastapausten käsittelyssä sekä yhteisen reflektion viikkokokouksissa. (Mts. 146–147.)

Jos verrataan Suomen systeemisen mallin implementointia Englannissa tehtyihin implementointiprosesseihin, nähdään merkittävänä erona se, että Englannissa mallin ydinelementit on selkeästi mallinnettu ja operationalisoitu systeemiseksi työskentelyksi. Suomessa pilotointivaiheessa malli oli vielä keskeneräinen. Hackneyn mallia on Suomessa sovellettu vain osittain ilman erityisiä perusteluita valinnoille. Toisena esiin nostettavana erona verrattuna Englantiin, Suomesta on puuttunut asiantuntijaryhmä, jolla olisi kokemusta kouluttaa mallin käyttöön ottajia sekä valmentaa ja konsultoida käyttäjiä. Tämän lisäksi tärkeää olisi saada selkeä käyttöopas systeemisen mallin toteuttajille. (Aaltio & Isokuortti, 2019a, s. 156.)

4.1 Systeemisen mallin ydinelementit

Aaltio ja Isokuortti (2019b, s. 12) ovat tehneet systeemisen mallin tarkemman kuvauksen vuoden 2018 kansallisen pilotoinnin jälkeen, jossa on määritelty systeemisen mallin ydinelementit.

Systeemisen mallin kolme ydinelementtiä ovat, *systeeminen asiakastyö*, *systeeminen tiimi* ja *systeeminen viikkokokous*. Systeeminen tiimi täytyy olla olemassa, koska ilman sitä ei voida pitää viikkokokousta eikä yksittäinen sosiaalityöntekijä pysty yksin tekemään tarkoituksenmukaista systeemistä asiakastyötä ilman tiimiä ja sen tuomaa tukea työhön. Nämä kolme asiaa ovat ydinelementtejä siksi, että puutteet jossakin osa-alueessa heikentävät toimintamallin vaikuttavuutta ja asiakastyön onnistumista sekä kaikki kolme tekijää ovat riippuvaisia toisistaan.

Systeeminen asiakastyö perustuu luottamuksen rakentamiseen ja myönteisen suhteen luomiseen asiakasperheen kanssa. Työskentely on tavoitteellista ja se kohdistuu perheen ja sen ympäristön välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Systeemisessä työskentelyssä asiakasperheen tilannetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, keskitytään vuorovaikutussuhteista löytyviin voimavaroihin ja pyritään turvallisiin perheen hyvinvointia parantaviin muutoksiin. Muutokset perheen suhteissa voivat olla toiminnan muutoksia tai perheen sisäisiin uskomuksiin liittyviä muutoksia. Periaatteena on, että yksikin positiivinen muutos perheen systeemissä voi johtaa muutoksiin myös muilla osa-alueilla. Työskentelyssä pyritään saamaan ymmärrys perheen tilannetta ylläpitävistä tekijöistä sekä huomioidaan asiakkaan omat tavoitteet työskentelyn edellytyksenä. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, s. 13–15.)

Systeeminen asiakastyö on suhdeperustaista, jossa työ kohdistuu suhteisiin ja niiden merkityksiin, jolloin myös asiakastyön muutokset tapahtuvat suhteissa. Työskentely perheissä on tavoitteellista ja kohtaavaa sosiaalityötä, jonka lähtökohtana on luottamuksellisen ja myönteisen suhteen luominen lapseen ja tämän perheeseen. Suhdeperusteisuus painottaa ihmissuhteita, dialogia, tarinoita, yhteistoiminnallisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja tarinoiden uudelleenkirjoittamista, joka vaatii kiireetöntä aikaa tutustua asiakkaisiin ja keskustella heidän kanssaan. Luottamuksellisen suhteen saaminen edellyttää kunnioittavaa kohtaamista ja tärkeää on ”lupaa pyytävä työote”, jossa edetään perheen hyväksynnällä ja heille sopivassa tahdissa. Keskeiset työvälineet systeemisessä asiakastyössä ovat sukupuu, sirkulaariset kysymykset ja hypoteesit, jotka auttavat ymmärtämään perheen tilanteen taustalla vaikuttavia tekijöitä, uskomuksia ja tarinoita. Sirkulaaristen kysymysten esittäminen auttaa ymmärtämään asiakkaan ja tämän läheisten välisiä suhteita, niiden merkityksiä ja vaikutuksia eri perheenjäsenten näkökulmasta. Niiden esittäminen voi toimia myös interventiona, joka käynnistää asiakasperheessä muutosprosessin. Hypoteesien muodostaminen on osa moninäkökulmaista työskentelyä, jonka avulla pyritään saamaan uusia näkökulmia ja oivalluksia perheen tilanteesta ja sitä kautta muuttamaan toimintaa ja vuorovaikutusta. Hypoteesi on vaihtoehtoinen systeeminen selitys sille, mistä perheen tilanteesta on kyse ja tilanteeseen etsitään

tietoisesti erilaisia tulkintavaihtoehtoja. Erilaisten hypoteesien avulla työntekijät pyrkivät etsimään mahdollisia tekijöitä perheen haastaviin tilanteisiin sekä haastamaan omia ennakkokäsityksiään. Tehtyjä hypoteeseja testataan ja tarkennetaan asiakasperheen kanssa työskenneltäessä. Työntekijät huomioivat hypoteesien testauksessa sensitiivisen ja asiakasta kunnioittavan kohtaamisen. Myös aikajana ja verkostokarttatyöskentely antavat tietoa perheen suhteista ja olemassa olevista voimavaroista. Työntekijän tulee tiedostaa myös oma positionsa perheen verkostossa. Työntekijän läsnäolo ja toiminta vaikuttavat perheeseen ja omalta osaltaan mahdollistavat tai toisaalta voivat myös estää toivottuja muutoksia. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, s. 13–15, 23–24; Fagerström, 2016, s. 21.)

Keskeisenä tekijänä systeemisen mallin työskentelyn onnistumiselle on, että yksiköt työskentelevät tiiviisti yhdessä pieninä tiimeinä, joissa on kuudesta kahdeksaan työntekijää. Tärkeää on, että tiimeissä käydään paljon laadukasta reflektiota ja että työntekijöillä on selkeät eriytyneet roolit. Systeemisessä työskentelyssä edellytetään, että työntekijä uskaltaa käyttää omaa persoonaansa työvälineenä sekä avata omaa työtään läpinäkyväksi tiimikokouksissa. Työntekijän tulee tunnistaa tunteita, joita erilaisissa asiakastilanteissa herää. Kun työntekijä on tietoinen näistä tunteista ja reflektoi niitä tiimissä, hän voi paremmin auttaa perheitä läpikäymään vaikeita tilanteita ja muutosta. Tämä vaatii luottamuksellista ilmapiiriä systeemisen tiimin sisällä. Keskeistä organisaation tasolta on, että kiireenkin keskellä pystytään takaamaan riittävät resurssit ja henkilöstömäärä niin, ettei työntekijä jää yksin vaikeissa tilanteissa vaan pystyy jakamaan riskit ja vastuun tiimin kesken. (Fagerström, 2016, s. 39; Lahtinen ym., 2017, s. 20.)

Systeemisen tiimin muodostaa tavallisesti kaksi tai kolme sosiaalityöntekijää, konsultoiva sosiaalityöntekijä, perheterapeutti ja koordinaattori. Lisäksi tiimiin voi kuulua sosiaaliohjaajia tai perhetyöntekijöitä, joilla on samat asiakkaat kuin sosiaalityöntekijöillä. Systeeminen tiimi pitää viikoittain kokouksen, jossa käsitellään yhdessä asiakastapauksia. Jokainen sosiaalityöntekijä tuo kokoukseen asiakastapauksen, johon kokee tarvitsevansa reflektointitukea tiimiltä. Vastuusosiaalityöntekijä valmistelee ja esittelee tapauksen muulle tiimille. Tiimin jäsenet osallistuvat reflektointiin omassa roolissaan ja omalla asiantuntemuksellaan. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, s. 17–18.)

Suomalaisessa systeemisessä mallissa systeemisen tiimin rakenne on pyritty rakentamaan Hackneyn mallin mukaisesti niin, että tiimiin kuuluvat konsultoiva sosiaalityöntekijä, sosiaalityöntekijä, lapsen työntekijä, vanhemman/aikuisen työntekijä, perheterapeutti ja koordinaattori. Suomessa systeemisen mallin piloteissa on ollut erilaisia käytänteitä, miten roolit on jaettu eri työntekijöiden kesken, mutta lapsen työntekijän tulee aina olla lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä. Konsultoiva

sosiaalityöntekijä on yleensä johtava sosiaalityöntekijä tai lähin esimies. Aikuisten työntekijä voi olla sosiaalityöntekijä, perheohjaaja tai sosiaaliohjaaja. Perheterapeutti osallistuu systeemisen tiimin viikkokokouksiin ja perheterapeutin työpanos tulee usein organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi perheneuvolasta tai psykiatrian palveluista. Koordinaattorin tehtäviä hoitaa tavallisesti sosiaaliohjaaja tai toimistotyöntekijä.

Hackneyn mallissa konsultoivalla sosiaalityöntekijällä on suurempi vastuu lastensuojelussa olevan lapsen tilanteesta kuin Suomessa systeemisessä mallissa. Hackneyn mallissa konsultoiva sosiaalityöntekijä kantaa vastuun tiimin toiminnasta, lapsen asioiden kirjauksista sekä yhteistyöstä tarvittavien yhteistyökumppaneiden kanssa. Suomessa systeemisessä mallissa konsultoivalla sosiaalityöntekijällä ei ole vastaavaa roolia, koska lapsen vastaavalla sosiaalityöntekijällä on kokonaisvastuu lapsen asioista. Konsultoiva sosiaalityöntekijä pyrkii tuomaan systeemiin tiimeihin asiantuntemuksellaan ulkopuolista näkökulmaa sekä tukee tiimin toimintaa. Aaltio ja Isokuortti (2019, s. 16) kuvaavat konsultoivan sosiaalityöntekijän roolia niin, että hänen tulee pysyä riittävän ulkopuolisena, jotta pystyy tarkastelemaan asiakastapauksia eri näkökulmista, mutta kuitenkin tuntea asiakasperheet sillä tasolla, että pystyy tukemaan lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää sopivien ratkaisujen löytämisessä.

Lapsen työntekijän, joka on lapsen vastaava sosiaalityöntekijä, tulee huolehtia lapsen edun toteutumisesta sekä lapsen osallisuudesta. Lapsen työntekijä on aktiivisesti vuorovaikutuksessa ja luo luottamussuhteen erityisesti lapseen. Lapsen työntekijän tulee kertoa lapselle tehtävästä työstä ymmärrettävästi lapsen ikätaso huomioiden. Tiimikokouksissa lapsen työntekijä tuo esiin lapsen näkökulman. Nykyisen lainsäädännön mukaisesti lapsen vastaava sosiaalityöntekijä on viime kädessä vastuussa lapsen asioista, vaikka perheen asioita hoitaisikin koko tiimi. Lapsen työntekijän tärkein tehtävä on varmistaa, että ”lapsen ääni” on läsnä koko lastensuojeluprosessin ajan. (Fagerström, 2016, s. 22.)

Vanhemman/ aikuisen työntekijä työskentelee aktiivisesti erityisesti perheen vanhempien kanssa ja pyrkii luomaan luottamussuhteen heihin. Vanhemman/ aikuisen työntekijänä toimii tavallisesti sosiaalityöntekijä, sosiaaliohjaaja tai perheohjaaja. Hän vahvistaa vanhempien osallisuutta ja etsii yhdessä vanhempien kanssa perheen voimavaroja. Vanhemman työntekijä on vanhempien tukena ja vanhemman äänen vahvistajana muun muassa verkostotapaamisissa. Lapsen ja vanhemman työntekijät tapaavat tiiviisti sekä yksin että työparina perhettä ja tarpeen mukaan myös muita perheen verkoston jäseniä. (Lahtinen ym., 2017, s. 22.)

Perheterapeutin tärkein tehtävä on pitää huolta siitä, että systeeminen ote säilyy yksikössä sekä antaa perheterapeutista näkökulmaa käsiteltävien perheiden tilanteisiin. Perheterapeutti on tärkeä osa tiimissä käytävää systeemistä reflektiota tuoden keskusteluun ymmärrystä perheiden vaikeiden tilanteiden taustalla olevista tekijöistä ja tunteista. Perheterapeutti auttaa työntekijöitä pohtimaan omaa suhdettaan perheeseen sekä tukee ja ohjaa työntekijöitä systeemisten menetelmien ja välineiden käyttämisessä. Yhteisen reflektion tukemana työntekijät ja perhe voivat työskennellä ja käsitellä vaikeitakin asioita turvallisesti ja arvostavasti. Perheterapeutin on säilytettävä riittävän ulkopuolinen näkökulma asiakastapauksiin ja usein tämä onnistuu helpommin, jos perheterapeutti toimii tiimissä vain osa-aikaisesti. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, s. 16; Lahtinen ym., 2017, s. 22.)

Viikkokokouksissa käsitellään sosiaalityöntekijän tuomia asiakastapauksia systeemisen tiimin kanssa. Asiakastapauksia on hyvä olla yhdessä kokouksessa yhdestä kahteen. Viikkokokouksessa reflektoidaan asiakastapausta eri näkökulmista, muodostetaan hypoteeseja sekä suunnitellaan toimenpiteitä. Tiimin jäsenet osallistuvat reflektointiin vapaasti tai omasta ammattilaisen roolista käsin. Tiimissä käyty keskustelu tukee vastuusosiaalityöntekijää erityisesti hankalissa tilanteissa ja auttaa pääsemään tilanteesta eteenpäin. Viikkokokouksissa työntekijät voivat tuoda esiin myös asiakastyössä heränneitä tunteita ja niitä reflektoidaan turvallisesti tiimissä. Viikkokokous toimii refleктоivana ja työnohjauksellisenä rakenteena, joka tukee työntekijöiden jaksamista sekä ohjaa systeemisen ajattelun viemistä käytännön asiakastyöhön. Suomalaisessa pilotissa viikkokokous on saanut rakenteeseensa myös uuden funktion, jossa asiakasperhe on mukana viikkokokouksessa ja koko tiimi osallistuu tähän tapaamiseen. Tämä poikkeaa Hackneyn mallin rakenteesta, jossa asiakkaat eivät osallistu viikkokokouksiin. Viikkokokouksiin voidaan siis kutsua myös asiakasperheitä, mutta tiimin jäsenillä tulee olla myös aina keskinäistä aikaa omalle reflektoinnille. Viikkokokouksissa koko tiimi oppii ajattelemaan systeemisesti, jonka seurauksena yksittäisen työntekijän kuormitus vähenee, ammattitaito vahvistuu ja koko tiimin osaaminen kasvaa. Suomalaisessa systeemissä mallissa viikkokokoukset ovat saaneet myös työnohjauksellisen tehtävän, jolloin tarve ulkopuoliseen työnohjaukseen asiakasasioissa on vähentynyt. (Aaltio & Isokuorti, 2019b, s. 16–18, 25.)

4.2 Systeemisen mallin tavoitteita ja implementoinnin edellytyksiä

Systeemiselle mallille on asetettu tiettyjä tavoitteita liittyen asiakkaisiin, työntekijöihin sekä organisaatiotasoon. Asiakastyön tasolla ensisijaisena tavoitteena on parantaa lapsen turvallisuutta niin, että kaltoinkohtelu tai laiminlyönti vähenevät. Työskentelyn keskiössä ovat vanhempien voimavarojen ja itseymmärryksen lisääminen, joka edesauttaa myötätunnon kehittymistä lasta kohtaan sekä perheen hyvinvointia. Tavoitteena asiakastyössä on muutosprosessin käynnistäminen

niin ajatusmallien tasolla kuin käytännön toimien tasolla, jossa kiinnitetään huomiota pieniinkin myönteisiin muutoksiin. Muutosprosessi voi kestää muutamia kuukausia sen intensiivisyydestä riippuen. Systemisen mallin onnistuminen edellyttää kasvokkaisen asiakastyön määrän lisäämistä ja laadun parantamista. Systemisessä asiakastyössä korostetaan, että juuri sosiaalityöntekijä luo suhteen lapseen ja vanhempiin. (Aaltio & Isokuortti, 2019a, s. 13, 20.)

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 147) kansallisen arviointitutkimuksen mukaan suurimpana esteenä mallin käyttöönotolle ovat olleet suuret asiakasmäärät. THL:n suosituksena mallin käyttöönotossa oli rajata asiakasmäärä 20 lapseen sosiaalityöntekijää kohden. Tämä ei kuitenkaan ole toteutunut lähtökohtaisesti mallin pilotoinneissa vaan asiakasmääriä saatiin rajattua alhaisimmillaan keskimäärin 32 asiakkaaseen sosiaalityöntekijää kohden ja seurantajakson aikana asiakasmäärät nousivat tästä edelleen. Sosiaalityöntekijöillä saattoi olla hoidettavinaan myös muita asiakkuuksia. Pilottiin osallistuneilla sosiaalityöntekijöillä oli keskimäärin 41 asiakasta. Mallin tavoitteena olleiden kasvokkaisen työskentelyn lisääminen lapsen ja perheen kanssa sekä systeemisten työskentelytapojen käyttö asiakastapaamisissa eivät toteutuneet suurten asiakasmäärien takia.

Lahtinen ym. (2017, s. 30) ovat esittäneet systemisen mallin onnistumisen kriteereitä tai mallin implementoinnin mahdollisia mittareita. Systemisen mallin implementoinnissa tärkeitä tekijöitä ovat:

1. Lastensuojelun toimintakulttuuri on muuttunut kokonaisvaltaisesti
2. Systeminen toimintaorientaatio on omaksuttu kaikilla organisaation tasoilla
3. Lastensuojelun asiakkaina oleva lapset ja heidän perheensä kokevat tulleen autetuksi ja osallisiksi aiempaa enemmän
4. Lastensuojelun työntekijöiden työajasta suurin osa on asiakkaita kohtaavaa ihmissuhdetyötä
5. Työntekijöiden työssä viihtyminen on parantunut ja työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi kuin ennen kokeilun alkamista. Työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot vähentyneet.
6. Lastensuojelun kustannukset erityisesti sijaishuollossa ovat laskeneet. Lastensuojelun asiakkaiden määrä on vähentynyt, suunnitelmallisesti päättyneiden asiakkuuksien määrä on lisääntynyt ja niiden kesto on lyhentynyt intensiivisen työotteen ansiosta.

Työntekijöihin kohdistuvana tavoitteena on työntekijöiden hyvinvoinnin paraneminen. Organisaation ja johdon toimenpiteinä työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi ovat muun muassa asiakasmäärän rajaaminen kohtuulliseksi, lähiesimiehen tuen antaminen työntekijöille sekä laadukas

asiakastyön ohjaus. Johdon on varmistettava työntekijöiden pysyvyys työn jatkuvuuden varmistamiseksi, johon vaikuttavat muun muassa koulutusmahdollisuudet, laadukas johtaminen, fyysisen työympäristön toimivuus ja sopiva asiakasmäärä työntekijää kohden. Merkityksellistä on se, että organisaation toimintakulttuuri ja arvot eivät ole ristiriidassa systeemisen mallin kanssa vaan työntekijä voi tehdä työtään eettisesti kestäväällä tavalla ja soveltaa koulutuksessa saamiaan tietoja ja taitoja päivittäisessä asiakastyössä. Johdon vastuulla on, että yhteisiin työskentelyrakenteisiin ja periaatteisiin palveluissa sitoudutaan. (Aaltio & Isokuorti, 2019a, s. 20; Malja ym., 2019, s. 26.)

Englannissa Hackneyn mallin toteuttamisen myötä huostaanotot vähenivät 40 prosentilla vuosien 2007 ja 2013 välillä. Tutkimusten valossa ei kuitenkaan pystytä sanomaan johtuiko tämä muutos uudesta työskentelymallista vai muista alueella tapahtuneista sosiaalisista muutoksista. Kaikesta huolimatta muutos oli toivottu ja merkittävä. Systeemisen mallin pilotoinnin alkaessa Suomessa käytiin jonkin verran julkista keskustelua huostaanottojen vähentämisen asettamisesta yhdeksi mallin tavoitteista. Pelkona oli tavoitteen ohjaavan huostaanottojen systemaattiseen välttämiseen. Taustalla saattoi olla vääränlaisia käsityksiä systeemisen mallin tavoitteista, sillä mallin tavoite on ensisijaisesti lapsen turvallisuuden varmistaminen tukien tiiviimmin perhettä kotona tai tarvittaessa lapsen sijoituksella. Kansallisessa arviointitutkimuksessa ei arvioitu oliko Suomessa huostaanotoissa tapahtunut muutoksia koska seurantajakso oli lyhyt. (Aaltio & Isokuorti, 2019a, s. 161; Fagerström, 2016, s. 33.)

Organisaation tasolta onnistumiseen tarvitaan resursseja ja riittävää tiedotusta, muutostarpeen perustelua ja avointa dialogia. Mallin käyttöönotto edellyttää sekä johdolta että työntekijöiltä uuteen työskentelymalliin sitoutumista, muuten riskinä on muutoksen jääminen vain tiimirakenteen tasolle. Kokonaisvaltaisen muutoksen saamiseksi toimintakulttuurin muuttamiseen tarvitaan retoriikan lisäksi toiminnan tasoa. Oman toiminnan reflektointi on tärkeää lastensuojelun työyhteisössä, jota varten tulee olla rakenteita, että oman toiminnan arvioinnin äärelle pysähtyminen mahdollistuu. Reflektiivisen asiantuntijuuden vaatimus koskee niin yksittäisiä työntekijöitä kuin koko työyhteisöä. Oman toiminnan reflektoinnissa on hyvä pohtia oman toiminnan vaikutuksia lasten ja perheiden kokemuksiin ja avunsaantiin, haastaa omia uskomuksia ja ennakoasenteita sekä kehittää uusia toiminta- ja ajattelutapoja. Lastensuojelun työskentelyä yhteisössä on tarkasteltava myös osana laajempaa organisaatiota, koska organisaation linjaukset ja ohjeet sekä menettelytavat vaikuttavat yksittäisen lapsen lastensuojeluprosessiin. (Lahtinen ym., 2017, s. 30; Malja ym., 2019, s. 32.)

Työtavan muuttaminen systeemisen mallin mukaiseksi antaa erityisen haasteen johtamiselle, koska julkisen palvelun organisaatiot ovat usein hierarkkisia ja verkostomaisia rakenteita, joilla on

byrokraattinen ja tekninen tapa toimia. Johdon tuleekin tutkia yhdessä työntekijöiden kanssa, mitkä tehtävät voidaan jättää pois, jotta saadaan aikaa ja tilaa aidosti vaikuttavalle asiakastyölle. Tavoitteena on myös murtaa asiantuntijuuden uskomukset siltä osin, että asiantuntijuus ei ole puolesta tietämistä vaan pyrkimyksenä on tietämisen sijasta yhdessä tutkimiseen ja epätietoisuuden sietämiseen. (Alhanen, 2019, s. 10.)

5 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat systeemisyyys ja implementointi. Nämä käsitteet ovat keskiössä, kun tarkastelen systeemisen mallin toteuttamista Haminan lastensuojelussa.

5.1 Systeemisyyys

Suomalaisessa systeemisessä mallissa *systeemisyyys* määritellään seuraavasti:

”Systeemisyydellä tarkoitetaan sellaista näkökulmaa ihmiselämään, jossa huomio kiinnitetään eri tekijöiden välisiin monitahoisiin vaikutussuhteisiin. Systeemiajattelussa maailmaa tutkitaan kommunikaatio- ja vuorovaikutussuhteina ja todellisuus nähdään jatkuvasti muuttuvana sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneena. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää sitä, että jokainen toimija tunnistaa oman vaikutuksensa systeemiin (Aaltio & Isokuortti, 2019b, s. 12.)”

Lahtinen ym. mukaan (2017, s. 16–17) systeemisyyys tarkoittaa sitä, että yhtä perheenjäsentä ei nähdä ongelmana vaan, että ratkaisuja perheen tilanteisiin pyritään löytämään systeemeistä, joita ovat lapsen perhe sekä muut läheisverkostot. Oleellista on, että asiakasta koskevaa keskustelua ja reflektiota käydään tiimeissä, jossa tutkitaan erilaisia hypoteeseja sekä aktivoidaan perheen läheisverkostoja. Lapsen ja tämän läheisverkoston kanssa tehtävä suora, kohtaava vuorovaikutustyö priorisoidaan systeemisessä mallissa tärkeimmäksi. Tämä on edellytyksenä luottamuksellisen suhteen syntymiselle työntekijän ja asiakasperheen välillä. Tiimissä mukana oleva perheterapeutti antaa oman panoksensa suhdeperustaisen työn ymmärtämiseksi. Lapsilähtöisyys on systeemisen mallin tärkein lähtökohta, jolloin lasta autetaan ensisijaisesti siinä ympäristössä, jossa hän elää. Lapsen etu on kuitenkin edelleen kaiken keskiössä. Lapsen osallisuuden varmistaa lapsen vastaava sosiaalityöntekijä. (Mts. 16–17.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos THL on määrittänyt suomalaisen systeemisen mallin seuraavasti:

”Lastensuojelun systeeminen toimintamalli on tapa organisoida lastensuojelu tiimityöksi, jossa

lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä saa tuekseen moniammatillisen tiimin, johon kuuluu myös perheterapeutti. Toimintamalli tuo systeemisen ja perheterapeuttisen ajattelun ja välineet lastensuojelun käyttöön. Systeeminen ja perheterapeuttinen ajattelutapa tarkoittaa, että huomio kiinnitetään ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen sen sijaan, että ongelma nähtäisiin yksittäisessä perheenjäsenessä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2019.)”

5.2 Implementointi

Implementoinnilla tarkoitetaan tietoon perustuvien toimintatapojen käytäntöön saattamista. Implementoinnilla on merkittävä rooli palveluiden kehittämisessä. Tärkeää implementoinnin onnistumiselle ovat ennakkovalmistelut, joita ovat muun muassa resurssien ja muutosvalmiuden arviointi, prosessiin sitoutuminen, riittävän henkilöstön rekrytointi sekä tehokas ennakkokoulutus. Laadukkaassa implementoinnissa rakenteet on luotava toteutusta varten sellaisiksi, että ensivaiheen sekä täysimittainen implementointi ovat mahdollisia. Tämä vaatii suunnittelua ja valmistelua, johdon tukea ja valmennusta sekä prosessin jatkuvaa arviointia. Jotta systeeminen malli muodostuu täysimittaiseksi implementoinniksi eli pysyväksi rakenteeksi, täytyy toimintamallia ja prosesseja arvioida koko ajan, prosessin toteuttajien oppia kokemuksista sekä työyhteisön saada jatkuvaa tukea ja valmennusta. (Myers, Durlak & Wandersman, 2012, s. 462–480.)

Nielsen (2015) esittää, että implementointitutkimus syntyi halusta puuttua tutkimuksen käyttöön liittyviin haasteisiin, jotta saadaan enemmän näyttöön perustuvaa käytäntöä (EBP) terveydenhuollossa ja muilla ammatillisilla aloilla. Implementointitutkimuksen tarkoituksena on tuoda tutkimustiedon avulla käyttöön uusia menetelmiä erilaisissa toimintaympäristöissä. Teoreettisen tutkimuksen merkitys korostuu, kun organisaatioissa tehdään suuria muutoksia. Vahva teoreettinen tuki helpottaa uuden toimintamallin ymmärtämistä ja selittämistä siitä, miten ja miksi toteutus onnistuu tai epäonnistuu sekä auttaa tunnistamaan tekijöitä, jotka ennustavat toteutuksen onnistumisen todennäköisyyden.

Näyttöön perustuva käytäntö korostaa tieteellisen tiedon merkitystä hyvälle ammatilliselle käytännölle. Kiinnostus näyttöön perustuvaan käytäntöön on ollut suurempaa angloamerikkalaisissa maissa ja muualla Pohjoismaissa kuin Suomessa. Näyttöön perustuva käytäntö haluaa muuttaa sosiaalityön toimenpiteiden perusteita niin, että työskentely perustuisi enemmän tutkimusten tuottamaan empiiriseen tietoon. (Raunio, 2011, s. 117–120.)

Sosiaalityössä tulee ottaa huomioon näyttöön perustuvien käytäntöjen lisäksi tilannesidonnaisuus

sekä sosiaalisten tilanteiden kompleksisuus ja ainutlaatuisuus. Tietoa on arvioitava kriittisesti sekä sovellettava menetelmiä käytännössä. Systeemisen mallin implementoinnissa toimintamallin teoriaa sovelletaan käytännössä. Mallin käyttöönotossa on huomioitava teoreettisen taustan asettamat vaatimukset sekä käytännön olosuhteet.

Huttemanin ja Sommerfeldin (2008) mukaan sosiaalityön tietokäsitys on yhteydessä tietoperustaan, jossa teorian valintaan vaikuttaa kulttuuri ja konteksti missä toimitaan, tieto on aina käyttäjän arvojärjestelmän suodattamaa. Huttemanin ja Sommerfeldin mukaan sosiaalityössä ei riitä pelkkä näyttöperustainen (EBP) paradigma. EBP nojaa positivismin, jonka mukaan on olemassa yksi todellisuus, jota voidaan empiirisesti mitata ja saada objektiivista tietoa toiminnan perustaksi. Sosiaalityössä tulee ottaa huomioon näyttöön perustuvien käytäntöjen lisäksi tilannesidonnaisuus sekä sosiaalisten tilanteiden kompleksisuus ja ainutlaatuisuus. Tietoa on arvioitava kriittisesti sekä sovellettava menetelmiä käytännössä. Sosiaalityössä tulee olla teorian lisäksi käytännön sovellus ja arviointi.

Uuden toimintamallin rakentaminen on prosessi, jossa ensimmäistä versiota testataan käytännössä ja tarkennetaan empiiristen havaintojen ja uusien tutkimustulosten valossa. Toimintamallin rakentamista ja testaamista suositellaan tehtäväksi yhteistyössä tutkijoiden kanssa. Toimintamallin rakentamisen yhteydessä muodostuu myös käsitys siitä, mitkä mallin osatekijöistä ovat säilytettäviä, ja mihin osatekijöihin kannattaa tehdä muutoksia. Myös tällöin muutosten vaikutusta toimintamallin tuloksiin on seurattava, jotta voidaan arvioida sitä, oliko tehdyistä muutoksista mallin tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyötyä vai haittaa. (Aaltio & Isokuorti, 2019a, s. 157.)

Implementointitutkimuksessa käytetään teorioita muun muassa psykologian, sosiologian ja organisaatiotutkimuksen alalta, joiden tarkoituksena on kehittää parempia strategioita onnistuneemman toteutuksen saavuttamiseksi. Teorioiden, mallien ja viitekehysten implementoinnissa tunnistetaan kolme yleistä tavoitetta.

- (1) Prosessimallien tarkoituksena on kuvata ja ohjata tutkimuksen muuttamista käytäntöön. Toimintamalli on tietynlainen prosessimalli, joka tarjoaa käytännön ohjeita implementoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa.
- (2) Klassiset teorit, implementointiteorit sekä muiden tieteenalojen teorit pyrkivät ymmärtämään ja selittämään, mikä vaikuttaa implementoinnin lopputuloksiin.
- (3) Implementoinnin toteutusta on seurattava määrittämällä tietyt implementoinnin näkökulmat, jotta voidaan arvioida toteutuksen onnistumista. (Nielsen, 2015.)

Implementoinnin tulee pohjautua johonkin (esimerkiksi sosiaalitieteiden tai psykologian) teoriaan, jonka viitekehykseen ja menetelmiin toimintamalli perustuu. Toimintamallin implementointiin on luotava prosessimalli, jonka mukaan uutta työskentelytapaa juurrutetaan. Hyödyntämällä teorioiden ja aikaisempien tutkimusten tuloksia pystytään paremmin suunnittelemaan implementoinnin onnistumista. Implementoinnin jokaisessa vaiheessa tulee olla seurantaa, jotta pystytään tunnistamaan mahdolliset esteet toimintamallin toteuttamiselle.

Meyers ym. (2012) ovat määrittäneet laadukkaan implementoinnin osatekijöitä neljässä eri vaiheessa, jotka esittelen Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 43) suomennoksen mukaan.

Vaihe 1 Ennakkovalmistelut

Arviointistrategiat

1. Tarpeiden ja resurssien arviointi
2. Yhteensopivuuden arviointi
3. Valmiuksien arviointi

Päätökset interventioon tehtävistä muutoksista

4. Pohdinta muutostarpeista ja siitä, miten tehdyt muutokset dokumentoidaan ja miten niitä arvioidaan

Suorituskyvyn rakentaminen

5. Päätöksentekijöiden ja mallin käyttöönottajien sitoutumisen varmistaminen, hyväksynnän hankkiminen ja myönteisen ilmapiirin luominen organisaatiossa
6. Organisaation yleisen suorituskyvyn (infrastruktuuri, taidot, motivaatio) rakentaminen
7. Henkilöstön rekrytointi ja ylläpito
8. Koulutus intervention käyttöön

Vaihe 2 Implementointirakenteiden luominen

Implementoinnin rakenteet

9. Implementointitiimien luominen
10. Implementointisuunnitelman luominen

Vaihe 3 Pysyvä rakenne ja muutoksen tuki implementoinnin käynnistyttyä

Pysyvä implementoinnin tukistrategia

11. Tuki ja valmennus käytännön ongelmien ratkaisemiseksi
12. Implementointiprosessin arviointi
13. Palautteen kerääminen ja käsittely

Vaihe 4 Tulevien implementointiyritysten parantaminen

14. Kokemuksista oppiminen

Systeemisen mallin implementoinnissa on kolme keskeistä vaihetta. Johdon tuki ja sitoutuminen mallin käyttöönottoon on ehdoton peruspilari. Uuden mallin implementointi on suuri muutos organisaatioissa ja onnistuakseen sen on läpäistävä koko sosiaalipalveluiden kenttä arvoista ja osaavasta henkilöstöstä johtamiseen. Englannissa on tämän johdosta ylempi johto ollut mukana Hackneyn mallin implementoinnissa jo suunnitteluvaiheessa. Ensimmäiseksi muutoksen määrätietoisessa johtamisessa edellytetään, että johtajat ja henkilöstö tunnistavat ne systeemiset suhteet, joihin haetaan muutosta. Tämän tunnistamisessa on johdon käytävä dialogia työntekijöiden kanssa siitä, mitkä ovat asioita, jotka edistävät tai estävät työskentelyä halutulla tavalla asiakkaiden auttamiseksi. On varattava riittävästi aikaa työntekijöiden kuuntelemiselle sekä heidän tietotaidon hyödyntämiselle. Asiakkaiden ääni ja kokemukset tulee muistaa pitää myös kehittämistyön ytimessä. Implementoinnin onnistumista haittaavista tekijöistä Englannissa tehdyistä aikaisemmista tutkimuksista nousee esiin se, että systeeminen malli on otettu käyttöön asiakastyön tasolla ilman, että sen edellytyksenä olevia organisaatiotason muutoksia olisi tehty. Näitä ovat olleet muun muassa suurten asiakasmäärien ja hallinnollisen työkuorman rajaaminen ennen mallin käyttöönottoa sekä viestinnän ja tiedottamisen puutteet. Näiden johdosta mallin implementoinnissa on tapahtunut työntekijöiden vaihtuvuutta ja rekrytointiongelmia. Toinen vaihe systeemin muuttamiseksi on tunnistaa kokeilemalla muutosta edistävät ”vipuvarret”, joilla nähdään olevan laaja-alaisia vaikutuksia systeemin toiminnassa. Nämä edistävät seikat voivat liittyä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen tai työntekijöiden fyysisiin olosuhteisiin. Kolmas vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen niin, että organisaatiossa halutaan pitää yllä saavutettuja toimivia käytäntöjä ja ajattelumallia sekä kehittää sitä edelleen. Aiempien implementointitutkimusten perusteella mallin implementoinnin onnistumista ovat edesauttaneet riittävä ja laadukas koulutus. Koulutuksen osalta erityisen tärkeää on, että kaikki tiimissä työskentelevät työntekijät koulutautuvat mallin käyttöön. (Aaltio & Isokuortti 2019a, s. 36; Alhanen ym., 2019, s. 7-9.)

6 Systeemisen mallin toteutus Haminan lastensuojelussa

Tässä alaluvussa kuvataan systeemisen mallin käyttöönottoa ja toteutusta Haminan lastensuojelussa vuonna 2018 aloitetussa pilotissa sekä vuoden 2019 aikana jatkuneessa mallin implementoinnissa. Ennen pilottia kaikki Haminan lastensuojelun työntekijät koulutettiin mallin käyttöön. Koulutukseen osallistuivat sekä Haminan että Kotkan systeemisen mallin pilottiryhmät ja koulutus kesti kuusi

päivää. Koulutuksessa pohdittiin pienryhmissä, mitkä arvot ovat tärkeitä systeemisen mallin toteuttamisessa ja tämän pohjalta systeemisille tiimeille luotiin yhteiset arvot. Yhteisiksi arvoiksi valittiin seuraavat:

- (1) arvostus ja kunnioitus; tiimin jäsenten ja heidän ammattitaidon
- (2) vastuullisuus; omasta hyvinvoinnista, työpanoksesta ja sitoutumisesta yhteisesti sovittuihin asioihin
- (3) positiivisuus; tulevaisuudenusko ja positiivinen ilmapiiri sekä lähestyminen asioihin ja ihmisiin
- (4) avoimuus; omien ajatusten esilletuominen sekä toisen ajatusten kuunteleminen ja hyväksyminen, avoimuus muutokselle
- (5) luottamus.

Lastensuojelutyö on aina arvosidonnaista ja erityisesti systeeminen työskentely edellyttää yhteistä ymmärrystä arvoista, joiden varaan työ rakentuu. Johdon ja esimiesten on huolehdittava yhteisestä arvokeskustelusta työntekijöiden kanssa sekä systeemisen arvoperustan pysymisestä kirkkaana ajattelussa. Yhteisessä arvokeskustelussa on hyvä muistaa lastensuojelun keskeiset eettiset periaatteet: ihmisoikeudet, lasten oikeuksien toteutuminen, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, osallisuus sekä toisten työn arvostaminen ja tukeminen. (Alhanen, 2019, s. 22.)

Haminan lastensuojelun työyhteisössä tehtiin pilotin alkaessa tiimijako kahdeksi tiimiksi niin, että molemmissa tiimeissä oli sekä sosiaalityöntekijöitä että perheohjaajia. Koska Haminassa työskentelee viisi sosiaalityöntekijää, niin toiseen tiimiin tuli kolme ja toiseen kaksi sosiaalityöntekijää. Molempiin tiimeihin tuli kaksi perheohjaajaa. Sosiaalityöntekijä toimii lapsen työntekijänä ja perheohjaaja aikuisen työntekijänä. Pilotissa aloitti myös koordinaattorin roolissa erityissosiaaliohjaaja. Pilottivuoden jälkeen, vuoden 2019 alusta lähtien, Haminan sosiaalipalvelut liittyivät osaksi Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymää. Vuoden 2019 alussa toiseen tiimiin tuli lisäksi yksi sosiaaliohjaaja. Konsultoivana sosiaalityöntekijänä toimi pilottivuotena lasten ja perheiden palveluiden esimies ja vuonna 2019 organisaation muuttuessa konsultoivaksi sosiaalityöntekijäksi vaihtui johtava sosiaalityöntekijä. Perheterapeutin työpanos tiimikokouksiin tulee Haminan perheneuvolasta.

Systeemisen mallin pilotin alkaessa kaikki työntekijät olivat motivoituneita ja sitoutuneita kouluttautumiseen sekä uuden mallin mukaisen työskentelytavan opetteluun. Haminassa systeemisen mallin pilottiin ei rekrytoitu muita uusia työntekijöitä kuin erityissosiaaliohjaaja koordinaattorin tehtäviin, josta luovuttiin jo pilotin kolmen ensimmäisen kuukauden jälkeen. Koordinaattorin rooli ei

löytänyt paikkaansa ja tarkoitusta tiimissä tai koko mallissa. Koordinaattorin roolin tarkoitus oli vähentää niin sanottua toimistotyötä, jotta aikaa jäisi enemmän kohtaavalle työlle, muun muassa niin että koordinaattori sopii tapaamisaikoja ja kirjaa systeemisen kokouksen muistiot. Koordinaattori jäi kuitenkin irralliseksi tiimin muista jäsenistä, koska hän ei tehnyt asiakastyötä. Lisäksi koettiin toimimattomaksi se, että koordinaattori sopisi tapaamisaikoja asiakkaiden kanssa, koska tapaamiset sovittiin usein suoraan asiakaskohtaamisissa. Myös tiimikokousten kirjaus todettiin toimivaksi parhaiten sellaisen työntekijän toimesta, joka myös tuntee asiakkaan tilannetta. Kirjaukset viikkokokouksessa tekee sosiaalityöntekijä.

Vuonna 2019 toisessa systeemisessä tiimissä on tapahtunut kahden sosiaalityöntekijän vaihtuminen uusiin aiempien sosiaalityöntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa sekä sosiaalihoajaan tuleminen uutena tiimin jäseneksi. Uudet työntekijät ovat käyneet vuoden aikana systeemisen mallin koulutuksen. Myös uutena tullut johtava sosiaalityöntekijä on kouluttautunut systeemiseen malliin. Tällä hetkellä systeemisessä tiimissä työskentelee sekä useamman vuoden lastensuojelutyötä tehneitä työntekijöitä kuin uusiakin työntekijöitä.

Tein Helsingin yliopiston sosiaalityön maisteriopintoihin kuuluvan käytäntötutkimuksen sosiaalityöntekijöiden kokemuksista systeemisen mallin mukaisesta työskentelystä pilottivuoden aikana. Käytäntötutkimuksen tutkimustuloksissa systeemisen mallin merkittävimminä hyötyinä koettiin viikkokokouksissa tapahtuva asiakasasioiden laadukas reflektointi sekä perheterapeutin tuoma perheterapeutin näkemys ja fokuksen pitäminen systeemisyydessä.

Toisena merkittävänä asiana laadukkaan reflektoinnin lisäksi käytäntötutkimuksen tuloksista nousi esiin sosiaalityöntekijöiden työorientaation ja systeemisen ajattelutavan kirkastuminen. Työorientaation muutos koettiin siinä, että lapsen ja nuoren ääni tulee enemmän esiin. Sosiaalityöntekijät kokivat, että työssä kiinnittää enemmän huomiota työn kohdistumiseen suoraan lapseen ja tapaamiset erityisesti nuorten kanssa koettiin lisääntyneen. Sosiaalityöntekijät kokivat kuitenkin, että heillä ei ole aikaa riittävän usein tapahtuville kohtaamisille asiakkaiden kanssa, jonka esteenä olivat liian suuret asiakasmäärät. Vuoden 2018 lopussa sosiaalityöntekijöillä oli keskimäärin 40 asiakasta. Asiakasmäärä sosiaalityöntekijää kohden on pysynyt samana Haminassa koko vuoden 2019 ajan. Pilotin aikana systeemiseen malliin kuuluvia työmenetelmiä, kuten sukupuolimenetelmää ei ollut juurikaan otettu käyttöön, koska liian suuret asiakasmäärät eivät antaneet tilaa aikaa vieville menetelmille. Perheohjaajilla oli enemmän kohtaamisia asiakasperheiden kanssa kuin sosiaalityöntekijöillä, jolloin perheohjaajilla oli myös paremmat mahdollisuudet käyttää systeemisen mallin menetelmiä työssään. (Räsänen, 2019.)

Sosiaalityöntekijöiden kokemuksena hyväksi koettiin se, että tiimit ovat suhteellisen pieniä, jolloin kaikki tiimin jäsenet tuntevat asiakkaat. Tiimissä, jossa on kolme sosiaalityöntekijää, koettiin ajoittain tämä kokonaisuus hankalana, koska tällöin kaikki asiakkaat eivät ole kaikkien työntekijöille tuttuja. Viikkokokoukset ovat olleet tärkeä elementti systeemisessä työskentelyssä ja ne ovat toteutuneet säännöllisesti molemmissa tiimeissä. Pilottivuoden aikana sekä keväällä 2019 tiimit osallistuivat systeemisesti orientoituneeseen työnohjaukseen. Työnohjaus oli järjestetty molemmille tiimeille yhteisenä, jolloin tiimit saattoivat jakaa kokemuksiaan työskentelystä sekä kehittää systeemistä mallia yhdessä samaan suuntaan. Mallin implementoinnin ja kehittämisen edellytyksenä nähtiin, että tiimit saavat työnohjausta sellaiselta työnohjaajalta, joka on perehtynyt systeemiseen malliin ja tietää mistä siinä on kysymys. Systeemisen mallin kehittämisen kannalta tärkeänä koettiin myös sellaisten koulutuksien ja kertauspäivien järjestäminen, jossa työntekijät pääsevät ideoimaan ja refleктоimaan muiden Suomessa systeemistä mallia toteuttaneiden tiimien kanssa. (Räsänen, 2019.)

7 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, mitkä tekijät ovat edistäneet systeemisen mallin implementointia ja mitä kehittämistarpeita työntekijät ovat havainneet mallin toteuttamisessa. Aiemmin tekemäni käytäntötutkimus auttoi fokusoimaan tutkimustani sekä antoi viitteitä implementoinnin toteutuksesta.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät ovat systeemisen mallin implementoinnin alkuvaiheen vahvuuksia?
2. Mitä kehittämistarpeita mallin alkuvaiheen implementoinnissa on havaittu?

Tutkin systeemisen mallin implementointia työntekijöiden näkökulmasta ja tarkastelen mallin implementointia edellä luvussa 4.2 (Systeemisen mallin tavoitteita ja implementoinnin edellytyksiä) esitettyjen Lahtinen ym. (2017, s. 30) systeemisen mallin onnistumisen kriteereiden avulla. Onnistumisen kriteereiden tarkastelun avulla etsin vastauksia tutkimuskysymyksiini. Selvitän, onko systeemisen mallin toteuttamisen myötä tullut muutosta Haminan lastensuojelun toimintakulttuuriin. Olen kiinnostunut muun muassa siitä, onko työntekijöiden työajassa tapahtunut muutosta ja onko kasvokkain tehtävä kohtaamistyö lisääntynyt. Tarkastelen myös, onko systeeminen malli vaikuttanut työntekijöiden työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Lisäksi selvitän, näkyykö systeeminen

työorientaatio muilla organisaation tasoilla sekä työntekijöiden ajatuksia mallin kehittämisestä edelleen.

Vaikka Haminan lastensuojelussa systeeminen malli alkaa jo muodostua pysyväksi rakenteeksi käytännön työssä, se on vielä keskeneräinen, jonka takia en ottanut tutkimukseeni mukaan asiakkaiden näkökulmaa. Koen, että systeemistä mallia tulisi kehittää vielä edelleen, jotta luotettavasti voitaisiin tutkia, onko mallilla ollut vaikutusta asiakkaiden kokemuksiin autetuksi tulemisesta tai osallisuudesta oman elämäntilanteen myönteisessä muutoksessa. Lisäksi on tärkeää saada systeemisen mallin toteuttamisen tueksi ensin tutkimustietoa mallin toteuttamisen tämänhetkisestä tilanteesta kansallisesti. Asiakasnäkökulmaa systeemisessä mallissa on tutkittu Aaltion ja Isokuortin (2019a) kansallisessa arviointitutkimuksessa, jossa asiakkaita on haastateltu osassa tutkimukseen osallistuneissa kunnissa.

7.1 Tutkimuseettinen pohdinta

Tutkimuseettinen näkökulma tässä tutkimuksessa kohdistuu eniten työntekijöiden yksityisyyden ja itsemääräämisoikeuden varmistamiseen sekä oman tutkijapositioni tarkasteluun, koska tutkimus on tehty omassa työyhteisössäni. Tutkimuksessa on noudatettu Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan TENK:n hyvän tutkimuskäytännön eettisiä periaatteita tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisesta, vahingoittamisen välttämisestä sekä yksityisyydestä ja tietosuojasta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019.)

Ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan, jolloin tutkittavien suojaan kuuluu se, että tutkittaville on tuotava tiedoksi tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset tutkimukseen liittyvät riskit. Lisäksi tutkittavien on annettava suostumus tutkimukseen osallistumisesta sekä kerrottava mahdollisuus kieltäytymiseen tai keskeyttää osallistuminen kesken tutkimuksen. Tutkijan on varmistettava, että tutkimukseen suostumuksensa antava ymmärtää edellä mainitut asiat. Oleellista tutkittavien suojassa on, ettei tutkimuksesta saa aiheutua vahinkoa tutkittavalle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 116.)

Tutkimukseen osallistuvilta on pyydetty kirjallisesti suostumukset tutkimukseen osallistumisesta. Lähetin sähköpostilla etukäteen tutkimukseen osallistuville infokirjeen ja suostumuslomakkeen luettavaksi. Tutkimukseen osallistuvat antoivat allekirjoitetun suostumuslomakkeen ennen fokusryhmäkeskusteluun osallistumista. Kerroin vielä ennen fokusryhmäkeskustelun alkua suullisesti osallistujien tietosuojasta ja fokusryhmäkeskustelun tarkoituksesta sekä annoin

osallistujille mahdollisuuden kysyä ennen fokusryhmäkeskustelun alkua mahdollisia tarkennettavia kysymyksiä tutkimukseen liittyen.

Tutkimustulokset esitetään niin, etteivät yksittäisten työntekijöiden kommentit erotu tai tutkimukseen osallistuvien henkilöisyyksiä tule esiin. Haluan tuoda kuitenkin esiin sen, että tutkimus on tehty Haminan lastensuojelussa, koska systeemisen mallin implementointi on uutta Suomessa ja mielestäni on tärkeää, että Haminan lastensuojelun systeemisen mallin kokemukset voivat hyödyttää muita kuntia mallin käyttöönotossa. Tutkimustuloksissa en tuo esiin, minkä ammattiryhmän edustaja esimerkiksi litteraattien sitaateissa on kommentoinut, koska joitakin ammattiryhmän edustajia fokusryhmäkeskusteluissa on ollut vain yksi henkilö. Kerroin etukäteen tutkimukseen osallistuville, miten tutkimustulokset analysoidaan ja tullaan esittämään. Fokusryhmäkeskustelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Valmis tutkimus esitellään Haminan lastensuojelun tiimissä sekä toimitetaan Kymsotelle.

Teen tutkimuksen omassa työyhteisössäni, joten on tärkeää huomioida oman näkökulman merkitys koko tutkimusprosessin aikana. Fokusryhmäkeskustelussa tutkijana en itse osallistunut keskusteluun vaan toimin ryhmän keskustelun vetäjänä. Olen osa työryhmää sekä olen itse osallistunut systeemisen mallin mukaiseen työskentelyyn, joten reflektoin myös omaa toimintaa tutkijana suhteessa muun työryhmän tuottamaan tietoon. Koen positioni sekä tutkijana että samalla osana tutkittavaa työryhmää tässä tapauksessa enemmän hyödyllisenä kuin haitallisenä. Fokusryhmäkeskustelussa osallistujat pystyivät keskustelemaan suoraan implementoinnin vaiheista, eikä minun tutkijana tarvinnut saada osallistujilta tietoa esimerkiksi pilotoinnin vaiheista, tiimeistä tai muista systeemisen mallin toteuttamisen rakenteista. Saatoin myös pyytää selvennystä joihinkin puheenvuoroihin, jotka minusta jäivät epäselviksi perustuen aikaisempaan tietooni ja kokemukseeni mallin toteuttajana. Tätä en olisi pystynyt ainoastaan tutkijan roolista tekemään. Vastaavasti, koska olen työryhmän jäsen, en päässyt tarkastelemaan ja analysoimaan tilannetta täysin ulkopuolisena, jolloin en ehkä ole pystynyt ihmettelemään tai mahdollisesti kyseenalaistamaan joitakin fokusryhmäkeskustelussa esiin tulleita asioita.

Eettisesti kestävä sosiaalityön tutkimus korostaa hyödyllisyyttä siihen osallistuville ihmisille liittyen sekä tutkimuksen tietoarvoon, että tutkimuksen konkreettiseen toteuttamiseen. Vain tutkijaa hyödyttävä tutkimus ei näin ollen voi olla eettisesti kestävä. Tutkimuksen hyötyjä ei voida selittää myöskään vain yhteiskunnallisella hyödyllä tai taloudellisilla argumenteilla, mikäli yhteiskunnan hyöty suuntautuu tutkittavan ryhmän etuja vastaan. (Rauhala & Virokangas, 2011, s. 238) Tämän

tutkimuksen on tarkoitus edistää systeemisen mallin kehittämistä niin Haminan lastensuojelun yksikössä kuin koko Kymsotessa. Seuraavassa luvussa esitetään, miten tutkimus on toteutettu.

8 Tutkimuksen toteutus

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta, esitellään tutkimuksen aineisto ja aineiston keruumenetelmä sekä avataan aineiston analyysin vaiheita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan systeemisen mallin implementointia Haminan lastensuojelussa, joten halusin saada koko systeemisen tiimin työntekijöiden kokemukset mallin toteutuksesta mukaan tutkimukseen. Kaikki systeemistä mallia toteuttavat työntekijät halusivat osallistua tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Näin ollen tiedonantajien valinta ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Sopivuuden kriteerit asettavat usein aineiston määrälle rajoitteita. Aineiston rajaamisen perusteet voidaan johtaa tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä, myös rajaukset ja tutkijan tekemät valinnat muokkaavat tutkimusongelmaa ja jäsentävät aineiston käsittelyä. Tutkijan esikäsitys asiasta ohjaa tutkimusta ja onkin syytä huomioida, että tutkija laatii tutkimuskysymykset avoimiksi niin, että aineistosta on mahdollista löytää jotakin uutta ja uusia tapoja jäsentää todellisuutta. (Ruusuvuori ym., 2010, s. 12–14; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85–86.)

8.1 Aineisto ja tutkimusmenetelmä

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, s. 21–22) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi avataan mistä aineisto koostuu ja kuvataan aineiston päähavainnot. Lisäksi tuodaan esiin tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja rajaukset. Aineiston vahvuuksien ohella on hyvä käsitellä myös aineiston rajoittavat tekijät. Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa tärkeää on tuoda esiin, miten hyvin aineisto ja siitä tehdyt tulkinnot ovat linkitettävissä yhteen sekä päätelty johdonmukaisesti. Validiteettia voidaan testata suhteuttamalla omien tulkintojen suhdetta vastaavissa aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin tulkintoihin.

Hain tutkimuslupaa Kymsoten hallinnosta ja sain luvan tutkimuksen toteuttamiselle marraskuussa 2019 Kymsoten palvelujohtajalta. Keräsin tutkimuksen aineiston Haminan lastensuojelussa systeemistä mallia toteuttavilta työntekijöiltä, joita ovat avo- ja sijaishuoltoa yhdennetysti tekevät

neljä sosiaalityöntekijää, yksi sosiaaliohjaaja, neljä perheohjaajaa ja johtava sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti. Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä käytin fokusryhmäkeskustelua. Yksi sosiaalityöntekijä ei päässyt osallistumaan fokusryhmäkeskusteluun eli tutkimukseen osallistui yhteensä 10 työntekijää.

Aineisto koostuu työntekijöiden fokusryhmäkeskustelujen pohjalta litteroidusta puheesta. Valtosen (2005, s. 226) mukaan fokusryhmäkeskustelua käytetään usein tietyn ryhmän mielipiteiden ja asenteiden tutkimiseen keskustelunkohteena olevasta ilmiöstä. Parhaimmillaan keskustelijoiden kommentit ja ideat tuottavat vuorovaikutuksessa uusia ja ennalta arvaamattomia näkökulmia asiaan. Fokusryhmäkeskustelun avulla saadaan tietoa nimenomaisen ryhmän yhteisistä näkemyksistä.

Toimitin tutkimuksen infokirjeen (Liite 1) ja suostumuslomakkeen (Liite 2) tutkimukseen osallistuville viikkoa ennen tutkimuksen toteuttamista. Toteutin fokusryhmäkeskustelut kahdessa systemisen mallin tiimissä erikseen 18.11.2019 ja 22.11.2019. Ensimmäiseen fokusryhmäkeskusteluun osallistuivat kaksi sosiaalityöntekijää, sosiaaliohjaaja, kaksi perheohjaajaa ja perheterapeutti (yhteensä kuusi työntekijää). Toiseen fokusryhmäkeskusteluun osallistuivat sosiaalityöntekijä, konsultoiva sosiaalityöntekijä, kaksi perheohjaajaa ja perheterapeutti (yhteensä viisi työntekijää). Konsultoiva sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti kuuluvat molempiin tiimeihin. Perheterapeutti osallistui molempiin fokusryhmäkeskusteluihin ja konsultoiva sosiaalityöntekijä vain toiseen. Fokusryhmäkeskustelun ohjaamisen tukena käytin haastattelurunkoa (Liite 3), jossa oli kuusi eri teemaa. Teemat ovat johdettu Lahtinen ym. (2017, s. 30) systemisen mallin onnistumisen kriteereiden pohjalta. Fokusryhmäkeskustelun teemat olivat:

1. Organisaation tuki systemisen mallin implementoinnissa.
2. Muutos työyhteisön toimintakulttuurissa verrattuna aikaan ennen systemisen mallin käyttöönottoa.
3. Muutos työajan käytössä systemisessä mallissa ja asiakkaita kohtaavan työssä.
4. Työssä viihtyminen ja työn mielekkyys.
5. Systemisen orientaation näkyminen muilla organisaation tasoilla.
6. Kehittämis ehdotukset systemisen mallin edelleen juurruttamiseen Haminan lastensuojelussa ja koko Kymssotessa.

Ohjasin keskustelua näiden teemojen avulla, mutta annoin teemojen sisällä keskustelun edetä vapaasti. Joskus pyysin osallistujaa tarkentamaan kertomaansa, jotta olin varmasti ymmärtänyt asian niin kuin se oli tarkoitettu. Valtosen (2005, s. 223–224, 236) mukaan vuorovaikutus ja sen

tarkoituksellinen hyväksikäyttö tuottavat ryhmäkeskustelulle ominaista aineistoa. Vetäjä ei itse aktiivisesti osallistu keskusteluun vaan hänen pääasiallinen tehtävänsä on virittää keskustelulle otollinen ilmapiiri ja ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti. Kun keskusteluvastuu siirretään osallistujille, he saavat vallan ottaa esiin niitä teemoja ja aiheita, jotka ovat heille tärkeitä, vaikka vetäjä ei niistä kysyisikään, mutta nämä ovat analyysin kannalta tärkeää hedelmällistä aineistoa. Usein keskusteluissa syntyy myös vastapuhetta ja vastatarinoita. Ideaalina ryhmäkeskustelussa on saada kaikki osallistujat tasapuolisesti ja vuorovaikutteisesti osallistumaan keskusteluun. Keskustelun vetäjän rooli on pyrkiä huolehtimaan tämän tavoitteen toteutumisesta fokusryhmäkeskustelussa. (Mts. 223–224, 236.)

Kerroin fokusryhmäkeskustelun alussa, että tutkimukseni tarkastelun kohteena on systeemisen mallin implementointi ja selvitin vielä lyhyesti, mitä implementointi tarkoittaa. Avasin keskustelun esittämällä ensimmäiseen teemaan liittyvän kysymyksen, josta annoin osallistujien vapaasti keskustella. Molemmissa tiimeissä kaikki tiimin jäsenet osallistuivat keskusteluun melko tasapuolisesti, eikä minun tarvinnut erikseen pyytää keneltäkään puheenvuoroa tai rajoittamaan yksittäisen osallistujan puhetta. Kun keskustelu hiipui tietyn teeman ympärillä, esitin uuden teeman keskusteltavaksi. Fokusryhmäkeskusteluun osallistuneet pysyivät hyvin teeman ja tutkimusaiheen äärellä, eikä keskustelu rönsyillyt juurikaan tutkimusaiheeni ulkopuolelle. Keskustelijat ottivat kantaa toisten kommentteihin, tekivät tarkentavia kysymyksiä toisille keskustelijoille sekä täydensivät ja jatkoivat teemoista esiin kerrottuja ajatuksia omillaan. Fokusryhmäkeskusteluun osallistuneet työntekijät eivät tuoneet keskusteluun varsinaisia uusia teemoja. Tämä saattoi johtua siitä, että keskusteluun annetut teemat olivat jo itsessään laajoja tai työntekijät halusivat pitää keskustelun annetuissa teemoissa.

Äänitin molemmat fokusryhmäkeskustelut. Haastatteluäänitteet litteroin joulukuussa 2019. Ensimmäinen fokusryhmäkeskustelu kesti 61 minuuttia ja toinen fokusryhmäkeskustelu kesti 50 minuuttia. Litteroitua tekstiä fokusryhmäkeskusteluista tuli yhteensä 35 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1,5). Poistin litteraateista jotakin ”täytesanoja”, kuten ”tota” ja ”niinku”, enkä tuonut litteraatissa esiin esimerkiksi äänenpainoja. Tulosluvussa esitetyissä suorissa fokusryhmäkeskustelun lainauksissa käytän työntekijöistä lyhenteitä T1, T2..., joista ei ilmene mitä ammattiryhmää osallistuja edustaa.

8.2 Analyysi

Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyttisin menetelmin. Aineiston analyysissa on käytetty teorialähtöistä analyysia, koska analyysin teemat pohjautuvat jo olemassa olevaan malliin. Fokusryhmäkeskustelun teemoittelu ja aineiston luokittelu tapahtui Lahtinen ym. (2017, s. 30) systeemisen mallin implementoinnin onnistumisen kriteereistä johdettujen teemojen avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 82, 94) mukaan teorialähtöisessä analyysissa sisällönanalyysi ja aineiston luokittelu perustuvat aikaisempaan käsitejärjestelmään. Teorialähtöisessä analyysissa tehdään analyysirunko, joka perustuu aikaisempaan teoriaan tai malliin. Teorialähtöisessä analyysissa käytetään deduktiivista päättelyä, jossa on jo esitetty teoreettisen mallit tai kehykset, joihin aineisto suhteutetaan.

Sisällönanalyysin tarkoituksena on verrata teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessa. Analyysin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Sisällönanalyysiä kutsutaan joskus temaattiseksi analyysiksi viitaten aineiston analyysin teemoitteluun tai luokitteluvaiheeseen. Analyysiksi ei riitä kuitenkaan pelkkä luokittelu tai teemoittelu ja sen esittäminen, vaan analyysivaiheen tarkoituksena on saada aineistosta esiin jotakin, mitä ei suoraan luokittelussa tai suorissa lainauksissa ole sellaisenaan läsnä. Aineistosta tehdyt käsitteelliset koodaukset ja jäsentely ylä- ja alaluokkiin sekä erityyppisten aineistojen vertailu keskenään mahdollistavat aineistokoosteen tekemisen aineistosta. Tyypillisesti luokittelussa voidaan katsoa, kuinka monta kertaa tietty luokka on esiintynyt aineistossa, kun taas teemoittelussa tehdään aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä, jossa ideana on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. On hyvä kiinnittää huomiota niihin aineistosta esiin tuleviin asioihin, jotka eivät mahdu mihinkään luokkaan tai muodostavat poikkeuksen aineistossa esiintyviin yhteneväisyyksiin. (Ruusuvaori ym., 2010, s. 15, 19–20; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79–80, 127.)

Tutkimusaineistoa on tarkasteltu teemoittain. Pääluokat on johdettu tutkimuksen teemoista, joita käytettiin fokusryhmäkeskustelussa. Pääluokat ovat (1) organisaation tuki implementoinnissa (2) muutokset toimintakulttuurissa (3) muutokset työajan käytössä (4) työssä viihtyminen ja työn mielekkyys (5) systeemisen orientaation näkyminen muilla organisaatioiden tasoilla ja (6) kehittämis ehdotukset systeemisen mallin edelleen juurruttamisessa.

Olen lukenut aineistoa näiden kuuden pääluokan avulla ja ryhmitellyt molempien fokusryhmäkeskusteluiden aineistosta jokaisen pääluokan alle niihin liittyviä kommentteja. Kommentti saattoi olla kokonainen ajatus eli useampi virke, yksi lause tai yksittäinen sana. Esiin

nousseet aiheet on luokiteltu niihin sopivien pääluokkien alle, vaikka keskustelu aiheesta olisi tapahtunut toisen teeman alla. Yhdistin samaa aihetta käsittelevät kommentit yhdeksi ryhmäksi, josta muodostui yksi alaluokka. Alaluokat olen nimennyt kommenttien sisällöstä nousseiden aiheiden mukaisesti.

Aineistosta nousi esiin seuraavat alaluokat (ryhmiteltyinä pääluokkien alle):

- (1) Organisaation tuki implementoinnissa
 - a. Johdon tuki implementointiin
 - b. Koulutus ja perehdytys mallin käyttöönottoon
 - c. Riittävä resursointi
 - d. Asiakasmäärien kohtuullistaminen
 - e. Implementoinnin seuranta ja arviointi
- (2) Muutokset toimintakulttuurissa
 - a. vastuun jakautuminen tiimissä
 - b. viikkokokoukset
- (3) Muutokset asiakastyössä
 - a. Kohtaava työ
 - b. Tuen ja palvelun oikea-aikaisuus
 - c. Nopeus ja ketteryys
 - d. Osallisuus
 - e. Luottamus
 - f. Asiakkaiden määrän muuttuminen
 - g. Muutokset asiakkuuksien kestossa
- (4) Työntekijöiden viihtyvyys ja työn mielekkyys
 - a. Viikkokokoukset systeemisen mallin rakenteena
 - b. Tiivis yhteistyö tiimissä
 - c. Vastuun jakautuminen
- (5) Systeemisen toimintamallin näkyminen organisaatioiden tasolla
 - a. Johdon taso
 - b. Muut organisaatiot (varhainen tuki, sosiaalihoito)
- (6) Kehittämisehdotukset
 - a. Viikkokokousten parempi valmistelu
 - b. Systeemisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen
 - c. Jatkokoulutus

d. Vertaisarviointi

Pääluokkien alle muodostui vaihteleva määrä alaluokkia, kahdesta seitsemään alaluokkaa. Eniten alaluokkia muodostui pääluokkaan (3) Muutokset asiakastyössä, mikä kertoo siitä, että työntekijät ovat nostaneet eniten esiin asiakastyöhön liittyviä muutoksia. Pääluokkiin (2) Toimintakulttuurin muutokset ja (5) Systeemisen toimintamallin näkyminen organisaatioiden tasolla aineistosta nousi vain kaksi alaluokkaa. Arvioin tämän johtuvan siitä, että molemmat näistä pääluokista ovat sellaisia, joiden muutokseen tarvitaan pidempää aikaväliä kuin mallin implementointiin nykyisellään on käytetty. Tietty alaluokat esiintyivät useammassa pääluokassa. Alaluokka – viikkokokoukset - esiintyi pääluokissa (2) Muutokset toimintakulttuurissa, (4) Työntekijöiden viihtyvyys ja työn mielekkyys sekä (6) Kehittämisehdotukset, koska viikkokokouksia käsiteltiin aineistossa kolmesta eri näkökulmasta. Lisäksi alaluokka - vastuun jakautuminen - esiintyi kahdessa eri pääluokassa, (2) Muutokset toimintakulttuurissa ja (4) Työntekijöiden viihtyvyys ja työn mielekkyys.

Aineiston ryhmittelyssä pääluokkiin ja alaluokkiin löysin aineistosta nousevien muutosten edustavan kolmea eri tasoa. Muutoksia oli tapahtunut työyhteisön toimintakulttuurissa, asiakastyössä sekä organisaation tasolla. Organisaation tason muutokset tai muutostarpeet käsittelivät organisaation tukea, joten organisaation tason yläkäsitteenä käytän ”organisaation tuki”- käsitettä. Ryhmittelin pääluokat näiden kolmen yläkäsitteen alle: toimintakulttuuri, asiakastyö ja organisaation tuki. Jaottelin pääluokat vielä erikseen tutkimuskysymysteni johdattamana vahvuuksien ja kehittämistarpeiden mukaisesti kahteen eri ryhmään niin, että jokaisen yläkäsitteen alle muodostui implementoinnissa havaittuja vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Seuraavassa luvussa esittelen analyysistä johdetut tulokset. Tulosluvussa tuon esiin työntekijöiden havaitsemat systeemisen mallin alkuvaiheen implementoinnin vahvuudet sekä kehittämistarpeet.

9 Systeemisen mallin implementoinnin toteutuminen Haminan lastensuojelussa

Fokusryhmäkeskustelut nostivat esiin lastensuojelun systeemisen mallin alkuvaiheen vaikutuksia lastensuojelun toimintakulttuuriin, asiakastyöhön ja organisaatioon. Alla olevaan taulukkoon olen kuvannut esille tulleita vahvuuksia ja kehittämistarpeita, joita peilaan Aaltion ja Isokuortin (2019a) kansallisen arviointitutkimuksen tuloksiin.

	TOIMINTAKULTTUURI	ASIAKASTYÖ	ORGANISAATION TUKI
VAHVUUDET	Vastuun jakautuminen tiimissä Säännölliset viikkokokoukset Tiivis yhteistyö tiimissä	Osallisuuden lisääntyminen Luottamuksen lisääntyminen Kohtaavan työn lisääntyminen Tuen ja palvelun oikea-aikaisuus sekä nopeus ja ketteryys Vastuun jakautuminen tiimissä Asiakkuuksien keston lyheneminen	Koulutus ja perehdytys mallin käyttöönottoon Riittävä resursointi pilotoinnissa
KEHITTÄMIS- TARPEET	Viikkokokousten parempi valmistelu Systeemisyyden ylläpitäminen ja edelleen kehittäminen	Asiakasmäärän kohtuullistaminen Sosiaalityöntekijöiden kasvokkaisen työn lisääminen Vertaisarviointi	Johdon tuki implementointiin Jatkokoulutus Asiakasmäärän kohtuullistaminen Implementoinnin seuranta ja arviointi

TAULUKKO 1. Merkittävimmät vahvuudet ja kehittämistarpeet systeemisen mallin alkuvaiheen implementoinnissa

Merkittävimmät systeemisen mallin implementoinnin myönteiset muutokset näkyivät lastensuojelun työyhteisön toimintakulttuurissa ja asiakastyössä. Eniten kehittämistarpeita nousi liittyen organisaation tuen tarpeeseen sekä asiakastyön kehittämiseen. Näitä vahvuuksia ja kehittämistarpeita kuvaan seuraavaksi.

9.1 Vahvuudet toimintakulttuurissa

Toimintakulttuurissa näkyviä vahvuuksia olivat tiivis yhteistyö, vastuun jakautuminen tiimissä sekä viikkokokoukset näitä tukevana rakenteena. Sosiaalityöntekijöiden vastuu on jakautunut enemmän tiimille ja vähentänyt yksin tekemisen kulttuuria. Viikkokokoukset ovat olleet työskentelyä tukeva rakenne, joka on lisännyt myös tiimin yhteenkuuluvuutta ja yhteistoiminnallisuutta. Vastuun

jakautumisen sekä yhteistoiminnallisuuden lisääntymisen on koettu lisäävän työntekijöiden työssä jaksamista sekä viihtyvyyttä.

Vastuusosiaalityöntekijän vastuun jakautuminen tiimin kesken oli systeemisen mallin myötä helpottanut sosiaalityöntekijän yksintekemisen taakkaa ja tuonut hänelle tunnetta jaetusta vastuusta ja tuesta päätösten tekemiseen. Vaikka vastuusosiaalityöntekijä onkin vastuussa niistä lapsista, joiden vastuutyöntekijänä on, niin viikoittain vaikeiden asioiden reflektio viikkokokouksissa on vähentänyt työn kuormittavuutta. Ennen systeemistä mallia sosiaalityöntekijä saattoi kokea olevansa yksin, koska perheestä ei tiennyt mitään kukaan muu kuin hänen työparinsa.

Fokusryhmäkeskustelussa nousi esiin kokemus siitä, että systeemiset viikkokokoukset ovat tuoneet tiimin jäseniä lähemmäs toisiaan sekä lisännyt yhteistä ymmärrystä perheen asioista. Viikkokokousten reflektio poikkeaa esimerkiksi moniammatillisen tiimin kokouksista siinä, että systeemisessä tiimissä on perheterapeuttinen ote ja keskustelussa pyritään keskittymään perheen voimavaroihin. Erityisen painoarvon työntekijät antavat perheterapeutin tuomalle systeemiselle näkemykselle viikkokokouksissa, jonka myötä keskusteluissa fokuksen pitäminen lapsessa on syventynyt.

T9: Jos systeemistä tiimiä vertaa moniammatilliseen tiimiin niin tuntuu että moniammatillisessa tiimissä otetaan yks ongelma, josta jokainen kertoo näkökulmansa ja sit ratkotaan ongelmakeskeisesti, mut sitku tuo tänne sen asian niin sit siin mietitään voimavaroja, eri näkökulmi ja sit mietitään sitä kokonaisuutta eikä vaan sen ongelman kannalta.....niin perheterapeutti esittää niitä semmosii, että mitäs sekii isoäiti et pitäiskö sekii ottaa mukaan? Niinku semmosta paljon monialaisempaa, monitasoisempaa, monipuolisempaa...

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 149) kansallisessa arviointitutkimuksessa sosiaalityöntekijät uskoivat, että viikkokokouksen reflektiivisellä keskustelulla oli ollut myönteinen vaikutus asiakastasolla. Myönteisenä muutoksena oli näkynyt tiiviin työskentelyn lisääntyminen ja yhteydenpidon helpottuminen. Myös asiakasnäkökulma tuki samaa myönteistä muutosta, jonka mukaan työntekijät olivat olleet myös paremmin perillä heidän asioistaan.

Kaikilla keskusteluihin osallistuneilla oli tuntemus siitä, että he viihtyvät tällä hetkellä työssään. Systeemisen mallin tuoma osuus viihtyvyyteen oli muun muassa se, että tiimipalaverista tulee aina hyvää ”boostia” työhön. Viihtyvyyttä on lisännyt sosiaalityöntekijöillä vastuun jakautuminen koko tiimille. Systeemisen mallin viikkokokoukset tiivistävät suhteita työyhteisössä. Työssäjaksamista

tukee se, että koko tiimi tuntee asiakasperheen tilanteen. Erityisesti silloin, kun perheen tilanteessa tulee jotakin akuuttia, niin tiimin kanssa on pystytty suunnittelemaan, miten perheen kanssa edetään.

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 148–149) kansallisessa arviointitutkimuksessa systeemisen työskentelymallin vaikutus sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin näyttäytyi sekä työssä viihtymistä edistävänä, että joiltakin osin kuormittavana. Viikkokokoukset ja perheterapeutin läsnäolo niissä paransivat työssä jaksamista. Liiallinen kuormittuminen työssä johtui puolestaan siitä, että työntekijä ei kyennyt tekemään työtään haluamallaan tavalla, eikä tapaamaan lasta riittävästi varmistuakseen tämän turvallisuudesta.

Tärkeänä asiana pidettiin sitä, että tiimi työskentelee fyysisesti samoissa tiloissa. Tämä edesauttaa jatkuvan ja reaaliaikaisen tiedonvaihdon perheen asioissa sekä erityisesti akuuteissa tilanteissa toimimisessa. Olennaista on myös se, että tiimit ovat riittävän pieniä. Haminassa tiimit ovat koettu muutoin oikean kokoisiksi, mutta kolmen sosiaalityöntekijän tiimi ei ole parhaalla mahdollisella tavalla toimiva, koska tällöin kaikki asiakkaat eivät ole kaikille tuttuja. Myös käytännön työssä ja aikataulutuksessa kolmen sosiaalityöntekijän tiimi on todettu toimimattomaksi.

Toimivaksi tiimiksi on osoittautunut kahden sosiaalityöntekijän ja kahden perheohjaajan tiimi, johon kuuluvat lisäksi konsultoiva sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti. Tässä tiimirakenteessa kaikilla on yhteiset asiakkaat ja työskentely näin ollen tehokkainta. Viikkokokouksissa käsitellään siis aina asiakasperheitä, joissa sosiaalityöntekijät sekä perheohjaajat työskentelevät ja ovat tietoisia perheen tilanteesta.

9.2 Vahvuudet asiakastyössä

Asiakastyössä tapahtuneista muutoksista tärkeimpänä nousi tuen ja palvelun tarjoaminen oikea-aikaisesti. Kohtaava asiakastyö ei ole sosiaalityöntekijöiden kohdalla lisääntynyt systeemisen mallin edellyttämällä tavalla, johon ovat vaikuttaneet liian suuret asiakasmäärät. Lapsen osallisuus ja asiakasperheiden kohtaaminen heidän omassa ympäristössään oli kuitenkin lisääntynyt verrattuna työskentelyyn ennen systeemistä mallia. Työskentelyssä asiakasperheiden kanssa läpinäkyvyys ja asiakkaan osallisuus on lisääntynyt ja sen myötä luottamus työntekijöitä kohtaan koettiin paremmaksi kuin aikaisemmin.

Asiakastyö on koettu asiakaslähtöisemmäksi systeemisen mallin myötä. Asiakkaiden osallisuuden sekä luottamuksen asiakkaan ja työntekijöiden välillä kuvataan lisääntyneen. Vahvimmin esiin nostettiin systeemisen mallin mahdollistamana tuen ja palvelun tarjoaminen asiakasperheille oikea-

aikaisesti ja akuuteissa tilanteissa nopeasti. Systeemisen mallin rakenne on koettu työskentelyä tukeväksi sekä erityisesti viikkokokouksissa perheterapeutin tuoma näkemys on vahvistanut työntekijöiden systeemistä reflektiota.

Molemmissa tiimeissä tuotiin esiin hyvänä asiana systeemisen mallin mahdollistama nopea tarttuminen akuutteihin perheissä tapahtuneisiin muutoksiin. Tämä eroaa paljon muissa lastensuojelun tiimeissä olevasta työskentelytavasta Kymsotessa, jossa moni asia on mennyt ja on menossa paljon aikaisempaa byrokraattisempaan suuntaan. Muun muassa perhetyön palvelun aloittaminen kunnissa, joissa ei ole systeemistä mallia on osoittautunut hyvin hitaaksi ja kankeaksi. Perhetyötä haetaan lomakkeella, jonka käsittely on hidasta ja perhetyön aloittaminen on erilaisista syistä viivästynyt. Tämä ei ole asiakkaiden edun mukaista, jos palveluita ei saada tarjottua oikea-aikaisesti.

Systeeminen malli on antanut mahdollisuuden tuen ja palvelun oikea-aikaisuuteen sekä käyntejä perheessä pystytään tiivistämään nopealla aikataululla joustavasti tiimin työntekijöiden kesken. Sosiaalityöntekijät pystyvät reagoimaan nopeammin asiakastilanteisiin ja tekemään myös nopeammin päätöksiä, koska tuntevat perheen tilanteen paremmin. Tiimityöskentelyssä useimmiten työparina perheeseen menee sosiaalityöntekijä perheohjaajan kanssa. Oikea-aikaisesta ja nopeasta työskentelyn aloittamisesta syntyi paljon keskustelua työntekijöiden kesken, josta esitän seuraavat kommentoinnit.

T1: ”hyvä huomio ja toi on tosi tärkeä, koska Kymsotessa on moni asia on mennyt ja on menossa paljon byrokraattisempaan suuntaan eikä se oo oikeasti asiakkaiden edun mukaista, siinä on just se hitaus ja jähmeys eikä tuu se oikea-aikaisuus niihin palveluihin enää, niin tätä kautta on ollut paljon parempi mahdollisuus siihen oikea-aikaisuuteen et sillä lailla on todella ikävää jos tää poistuisi eikä ois mahdollista enää.”

T2: Työparius on ainakin se, että on enemmän työpariuksia sosiaalityöntekijän kanssa, että mennään enemmän kotikäynneille, että vaihtelevilla ”komboilla” toteutetaan sitä ja ehkä myös joustavammalla ja nopeammalla aikataululla, jos on tarvetta mennä. Ehkä verrattuna aikasempaan, ni saa sosiaalityöntekijän esimerkiksi työpariksi kotikäynnille nopeammin kuin ennen.

T4: Ja muutenkin se työn rytmi on niin, että aloitetaan nopeesti ja voidaan niitä käyntejä tiivistää. Ja jotenkii semmosta, ne muutokset tavallaan siin työssä, pystytään tekemään nopeemmin, kun ollaan tiiviimmin yhteydessä.

T3: Nyt on ketterämpää.

Fokusryhmäkeskustelussa keskustelijat nostivat esiin, että asiakkaat ovat systeemisen mallin myötä tulleet lähemmäs sosiaalityöntekijöitä ja työ on enemmän asiakaslähtöistä. Työntekijät kuvaavat, että työ on läpinäkyvämpää ja perheen ääni kuullaan paremmin. Systeeminen malli on vaikuttanut asiakastyöhön niin, että asiakas määrittelee itse enemmän mihin asioihin hän kokee tarvitsevansa apua ja tukea, eikä se ole välttämättä se minkä työntekijä näkee. Asiakkaalle tulee kokemus, että hän on osallistunut ja vaikuttanut, kun työntekijä antaa enemmän vastuuta asiakkaalle. Tämä on tuonut luottamusta asiakkaiden ja työntekijöiden välille ja asiakkaalle on helppo sanoa, että hänen asioistaan keskustellaan tiimissä ja hän pääsee itsekin osallistumaan viikkokokoukseen. Työntekijöiden kokemus oli, että asiakkaiden osallisuutta tulisi vielä edelleen vahvistaa työskentelyssä.

T5: Koen jotenkin, että asiakkaat on tulleet lähemmäs sosiaalityöntekijöitä, meille se ei oo niin, ku ollaan tuol kentällä, mut heidän on jotenkin helpompi ottaa yhteyttä ja ne on jotenkin lähempänä siinä, niinku puolin ja toisin.

T6: Sosiaalityöntekijää kutsutaan etunimellä, eikä sossuksi.

T6: Mut onhan se niinku sellasta asiakaslähtöistä ja asiakkaille voi kertoa, että he pääsevät tiimiin mukaan, jos haluavat ja hänen äänensä kuullaan. Ja se on jotenkin läpinäkyvämpää et me kerrotaan, että heidän asioistaan keskustellaan tiimissä, että nää ja nää asiat nyt viedään, niin ne sanoo, että okei, kiva tietää. Mun mielestä se luo luottamusta.

Työntekijöiden kokemuksena oli, että aikaisemmin sosiaalityöntekijät kohtasivat lapsia usein vain asiakassuunnitelmissa ja siihen on systeemisen mallin myötä tullut merkittävä muutos. Systeemisen mallin myötä sosiaalityöntekijät kohtaavat enemmän asiakasperheitä heidän omassa ympäristössään toimiston sijaan. Liian suuret asiakasmäärät ovat esteenä sille, että sosiaalityöntekijät eivät pysty itse kohtaamaan perheitä ja lapsia kuitenkaan niin paljon kuin pitäisi, vaan perheohjaajat tekevät enemmän kohtaavaa työtä. Pilottivaiheessa pyrittiin enemmän pitämään kiinni roolijaosta, jossa perheohjaajat aikuisten työntekijöinä kohtaavat enemmän aikuisia ja sosiaalityöntekijät lapsia, mutta perheohjaajat kohtaavat nyt enemmän niin perheen aikuisia kuin lapsiakin. Lasten osallisuus nähdään kuitenkin lisääntyneen työskentelyssä.

Työntekijöiden oli vaikeaa arvioida muutosta asiakkuuksien kestossa, mutta sellainen tuntuma heillä oli, että jotkut uudet asiakkuudet, joissa työskentely on aloitettu heti intensiivisesti, ovat olleet melko lyhyitä. Näiden asiakasperheiden asiat ovat muuttuneet perheessä melko nopeastikin. Tällöin perheessä asiakkuus on pystytty myös jo lopettamaan. Joissakin perheissä taas lastensuojelun asiakkuus on vielä jatkunut, mutta perheen tilanteesta on saatu selvyys nopeammin ja nopealla

reagoinnilla perheen tilanne paremmaksi. Joskus prosessi toki menee niin, että on jouduttu sijoittamaan lapsi, mutta toisaalta silloin ei ole katsottu huonoa tilannetta vuosia, vaikka onkin jouduttu reagoimaan toiseen suuntaan.

T9: ”Mä aattelen niin, että joissakin caseissa on käynyt niin, että lastensuojelun asiakkuus on kyllä jatkunut, mut on nopeammin saatu selvyys siitä tilanteesta ja selvyys siitä et tässä ei päästä nyt eteenpäin kuin sillä sijoituksella, et välillä käy myös niin, mut se prosessi on nopeutunut, et sit tilannetta ei ole katsottu vuosia vaan nopeammin pystytty reagoimaan myös näin toiseen suuntaa, mut varmaan on niitäkin joissa on sitte tällä nopealla reagoinnilla saatu tilanne nopeestikin paremmaksi.

9.3 Vahvuudet organisaation tasolla

Organisaation tasolla merkittävin johdon tuki alkuvaiheen implementointiin on ollut koulutuksen järjestäminen, joskin koulutuksen sisältöjen osalta arvioitiin, että niitä voisi rajata ja kohdentaa tarkemmin. Koulutuksessa oli paljon hyvää, mutta myös turhaa. Lisäksi esiin nousi, että kouluttajien tulisi olla systeemisen mallin asiantuntijoita, jotta he pystyvät antamaan kokemuspohjaista opetusta. Perheterapeutti koki erityisen positiivisena sen, että hän osallistui samaan koulutukseen kuin muu tiimi pilottivaiheessa, jolloin tutustui muutenkin tiimin jäseniin. Systeeminen työnohjaus koettiin myös merkittävänä tukirakenteena mallin alkuvaiheen implementoinnissa.

T10: No johto nyt ilman muuta haluaa, että kaikki sen koulutuksen käy, että kaikki työaikaansa saa sen koulutuksen mahtumaan.

T1: Se johdon tuki on varmaan se koulutuksen järjestäminen, en ainakaan tunnista muuta.

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 149) kansallisen arviointitutkimuksen tuloksena yksi pilotoinnin haasteita oli tiimikoulutusten laatu. Lähes puolet tutkimukseen vastanneista olivat kokeneet, ettei koulutus ollut antanut heille riittäviä valmiuksia mallin pilotointiin. Toisaalta lähes saman verran koulutukseen osallistuneista olivat pitäneet koulutusta hyvänä. Koulutukset eivät olleet kansallisesti tasalaatuisia, joka johtui osaltaan LAPE-ohjelman tavoitteisiin nähden epärealistisesta aikataulusta systeemisen mallin käyttöönotossa. Sosiaalityöntekijät toivoivat enemmän konkreettista tietoa siitä, miten systeemistä työtä tehdään todellisissa olosuhteissa ja ohjeistusta siihen, miten systeemisyyttä sovelletaan omassa asiakastyössä.

Yhdellä Haminan lastensuojelun tiimillä on osa työntekijöistä vaihtunut pilottivuoden jälkeen ja tutkimuksen aikana oli kaksi sosiaalityöntekijää parhaillaan koulutuksessa. Kaksi muuta työntekijää oli käynyt koulutuksen keväällä 2019. Työntekijät, jotka olivat aloittaneet systeemisen mallin mukaisen työskentelyn ennen koulutusta, kertoivat, että vasta koulutuksen jälkeen toimintamallin syvempi tarkoitus kirkastui, ja se alkoi muuttua ajattelumalliksi. Nämä työntekijät kokivat, että vielä tarvitsee muiden tiimin jäsenten muistuttelua ja ohjausta mallin mukaisessa työskentelyssä.

Kymsoten hallituksessa on päätetty, että systeeminen malli tulee lastensuojelun toimintamalliksi koko Kymsotessa, jota kaikki työntekijät eivät tieneet. Keskustelussa syntyi ihmettelyä siitä, miksi tämä malli on ylipäättään käytössä Haminassa, mutta ei koko Kymsotessa, vaikka malli on valittu koko Kymsoten yhteiseksi malliksi. Se, että Kymsotessa on päätetty systeemisen mallin käyttöönotosta, koettiin elinehtona sille, että Haminassa on saatu toteuttaa tätä mallia myös pilottivuoden jälkeen, joka on monissa asioissa poikennut muun Kymsoten lastensuojelun organisaationmallin mukaisesta lastensuojelutyön sosiaalityön toteutuksesta.

Systeemisen mallin toteuttamisessa koettiin todella tärkeänä se, että työntekijät sitoutuvat mallin mukaiseen työskentelyyn. Haminassa työntekijät ovat olleet implementoinnin alusta saakka innostuneita systeemisen mallin toteuttamisesta.

Systeemisen mallin pilottivuotena oli aluksi systeemistä mallia varten resursoitu koordinaattori, joka sittemmin vuoden aikana jäi pois, koska koordinaattorin rooli koettiin tarpeettomana. Pilottivuoden alussa myös Haminassa aloitti erikseen alkutiimi, joka käsitteli lastensuojeluilmoitukset ja teki palvelutarpeenarvioinnit, joka helpotti lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työtaakkaa, koska tämän myötä sosiaalityöntekijöiden asiakasmäärät pienenivät. Tätä resursointia ei tehty systeemisen mallin takia vaan Haminan kaupungin johto reagoi muuten vaikeaan lastensuojelun tilanteeseen. Joka tapauksessa pilotin alkaessa sosiaalityöntekijöillä oli kohtuulliset asiakasmäärät systeemisen mallin mukaista työskentelyä ajatellen.

9.4 Kehittämistarpeet

Kehittämisehdotuksena työntekijät kertoivat oman toiminnan kehittämisen edelleen systeemisen mallin mukaiseksi. Työntekijät tarvitsevat myös jatkokoulutusta sekä vertaisarviointia muiden systeemistä mallia toteuttavien organisaatioiden kanssa. Lisäksi asiakasmäärien kohtuullistaminen oli yksi työntekijöiden esiin nostama tavoite, johon he eivät pysty itse vaikuttamaan vaan siihen tarvitaan rakenteellisia muutoksia ja johdon linjauksia esimerkiksi lastensuojelun asiakkaaksi ottamisesta sekä riittävät sosiaalihuollon ja perustason palvelut kunnassa.

Fokusryhmäkeskustelussa nostettiin esiin konkreettinen työväline, jonka puuttuminen tällä hetkellä on heikentänyt työskentelyn laatua verrattuna pilottivuoteen. Ensimmäisessä systeemisessä koulutuksessa tehtiin infokirje systeemisestä työskentelystä asiakkaita varten, mikä annettiin työskentelyn aloituksessa perheelle. Siirryttäessä Kymsoteen kirjepohja hävisi tiedostoista, eikä sitä ole käytetty tänä vuonna ollenkaan. Infokirje koettiin hyväksi ja tämä tulisi tehdä uudelleen ja ottaa käyttöön. Myös verkostojen tietoisuutta systeemisestä mallista olisi hyvä lisätä.

Toisessa tiimissä kehittämistarpeena koettiin se, että viikkokokoukset olisivat paremmin valmisteltuja sekä kokouksen puheenjohtajana toimisi joku tiimin jäsenistä. Molemmissa tiimeissä kokemuksena oli, että viikkokokouksiin ei ehditä riittävän hyvin valmistella käsiteltävää asiakastapausta, lisäksi käsiteltävä asiakasperheen tilanne tulisi olla koko tiimin jäsenten tiedossa ennakkoon, jotta jokainen pystyisi omassa roolissaan valmistautumaan kokousta varten. Molemmissa tiimeissä peräänkuulutettiin myös tietynlaista ”ryhtiliikettä” systeemisyyden ylläpitämiseen ja systeemisen mallin edelleen kehittämiseen.

Kohtaava asiakastyö ei ole toteutunut systeemisen mallin edellyttämällä tavalla sosiaalityöntekijöiden osalta, koska kasvokkain tehtävään kohtaavaan työhön ei ole sosiaalityöntekijöillä ollut riittävästi aikaa liian suurten asiakasmäärien takia. Sosiaalityöntekijöiden resurssien riittämättömyys suhteessa kohtaavan asiakastyön mahdollistamisessa näkyy suoraan myös erilaisten menetelmien käytössä. Sosiaalityöntekijät eivät ole juurikaan käyttäneet työssään systeemisen mallin menetelmiä, kuten sukupuuta, verkostokarttaa tai aikajanaa. Perheohjaajat, jotka tekevät enemmän kohtaavaa työtä käyttävät näitä tilanteen ja tarpeen mukaisesti, eivät järjestelmällisesti kaikkien perheiden kohdalla. Sukupuuta on käytetty myös sosiaalityöntekijän omana työvälineenä esimerkiksi perheen esittelyn ja perheen tilanteen käsittelyssä viikkokokouksessa.

T1: Mitä ajattelen sosiaalityöntekijänä, niin sosiaalityöntekijä ainakin pyrkii tapaamaan enemmän lasta ja perhettä. Varmasti aikasemminkin olis ollut sitä pyrkimystä, että kysymys ei ole vain tästä mallista, et mikä täs on taustalla vaan myös asiakasmäärä, että kun on pienempi asiakasmäärä, niin pystyy tapaamaan.

Haminan lastensuojelu liittyi osaksi Kymsotea vuoden 2019 alussa. Tämän myötä Haminaan tuli kolmen muun kunnan, Pyhtään, Virolahden ja Miehikkälän, asiakkaat. Asiakasmäärät nousivat tällöin jokaisella sosiaalityöntekijällä. Yksi sosiaalityöntekijän virka Pyhtäältä siirtyi Kymsoteen, mutta se on ollut täyttämättä koko ajan, koska virkaan ei ole saatu työntekijää. Tämän tilanteen myötä

työntekijöiden matkustaminen pidemmälle asiakaskäynneille on lisääntynyt, jolloin sosiaalityöntekijöillä on yhä heikommat mahdollisuudet kohtaavaan asiakastyöhön.

Systeemisen mallin menetelmien käytön vähäisyys, johtuen liian suurista asiakasmääristä, on samansuuntainen tulos kuin Aaltion ja Isokuortin (2019a) kansallisen arviointitutkimuksessa. THL suosittaa mallin käyttöönotossa asiakasmääräksi 20 asiakasta sosiaalityöntekijää kohden ja Haminan lastensuojelussa oli tutkimuksen tekohetkellä keskimäärin 38 asiakasta sosiaalityöntekijää kohden. STM:n lastensuojelun laatusuosituksen mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijän asiakasmäärä olisi maksimissaan 25 asiakasta. Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 142) mukaan systeemisen mallin levittämisessä on mietittävä tarkasti, millaisilla asiakasmäärillä mallia suositellaan toteutettavaksi, jotta työntekijöillä on mahdollisuus käyttää malliin tarkoitettuja menetelmiä kuormittumatta liiaksi.

Haminan lastensuojelussa systeemisen mallin toteutuksesta ei ole käytössä mitään systemaattista seurantaa organisaation taholta. Tiimien sisäistä arviointia on tehty aika ajoin, esimerkiksi systeemisen työnohjaajan kanssa. Systeemisen mallin pilottivuotena aloitettiin systeeminen työnohjaus, joka jatkui vuoden 2019 puolelle. Kyseessä olevan tutkimuksen keskustelut koettiin myös eräänlaisena arvioinnin paikkana.

Myersin (2012) esittämien implementoinnin vaiheiden perusteella Haminan lastensuojelussa ollaan vaiheessa 3, jossa systeemisestä mallista on tullut pysyvä rakenne käytäntöön ja jossa tarvitaan tukea ja valmennusta mahdollisten käytännön ongelmien ratkaisemiseksi sekä implementointiprosessin arviointia. Nielsen (2015) on todennut, että implementoinnin toteutusta on seurattava määrittämällä tietyt implementoinnin näkökulmat, jotta voidaan arvioida toteutuksen onnistumista. Se, että Haminan lastensuojelussa ei ole Kymsoten organisaation tasolta minkäänlaista tukea tai seurantaa vaikeuttaa systeemisen mallin täysivaltaista implementointia.

Systeeminen malli lastensuojelussa on tehokas silloin, kun työntekijät haluavat sitoutua työskentelyyn ja jäädä organisaatioon. Systeemisen ajattelutavan ja mallin syvällinen omaksuminen kestää usein vuosia. Muutoksen etenemisvaiheet riippuvat organisaation lähtötilanteesta. Muutoksen etenemistä on hyvä tarkastella ja arvioida säännöllisesti, onko implementointi tuottanut haluttuja asioita asiakastyössä, työ laadussa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. (Alhanen, 2019, s. 18.)

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin, että systeemisen mallin toteuttaminen oli jäänyt tietylle tasolle, josta on vaikea kehittää mallia vielä eteenpäin. Tämän tilanteen esteeksi kuvattiin rakenteelliset seikat, joihin työntekijöiden on vaikea vaikuttaa, kuten asiakasmäärät. Asiakasmäärien

kohtuullistamisessa on Kymsotessa suunnitteilla työryhmä, joka pohtii, miten lastensuojelun asiakasmäärät saadaan pienemmäksi, esimerkiksi tarkastelemalla yhdyspintoja sosiaalihuollon palvelujen kanssa ja laatimalla selkeitä kriteereitä, missä tilanteissa lastensuojelun asiakkaaksi tullaan. Asiakkaita pitäisi pystyä auttamaan enemmän perustason palveluissa. Lastensuojelussa tulisi saada kirkastettua sosiaalityöntekijän työnkuvaa ja miettiä miten lastensuojeluun saadaan sosiaalityöntekijöitä tekemään tätä työtä.

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 161) kansallisessa arvioititutkimuksessa systeemisen mallin pilotoinnin yksi ei-aiottu seuraus on asiakasmäärien tekninen rajaaminen 20 asiakkaaseen sosiaalityöntekijää kohden ilman työntekijäresurssien lisäämistä. Tavoitteen toteutumiseksi organisaatioilla ei ollut ylimääräistä hankerahaa vaan pilotissa olevien organisaatioiden tuli ratkaista itse asiakasmäärien rajaaminen. Rajaus tehtiin neuvottelemalla organisaation sisältä lisäresursseja tai ohjaamalla asiakkaita sosiaalihuoltolain sosiaalipalveluihin tai peruspalveluiden piiriin.

Työntekijät nostivat esiin huolen liittyen systeemisen mallin käyttöönottoon koko Kymsoten alueella. Jos työntekijät vastustavat systeemisen mallin käyttöönottoa ja heidät pakotetaan mallin mukaiseen työskentelyyn, on lähtökohta erittäin huono mallin implementoinnin onnistumiselle. Tutkimusaineiston perusteella tällaisessa tilanteessa johdon tasolta ei ole onnistuttu ”markkinoimaan” mallin käyttöönottoa oikealla tavalla työntekijöille.

Työntekijät ovat kokeneet, että ovat joutuneet puolustelemaan mallin käyttöä koko Kymsoten lastensuojelun yhteisissä kehittämispäivissä Kotkan ja Kouvolan lastensuojelun työntekijöille, joista moni on vastustanut mallin käyttöönottoa. Tässä suhteessa koettiin, että johdon taholta systeemisen mallin jalkauttaminen ja informaatio mallista ei ole onnistunut. Keskustelussa nostettiin esille puutteet muutosjohtamisten taidoista.

T8: Johdon pitäis olla enemmän tän takana ja tietoisia ja niiden perkele levittää sitä ilosanomaa eikä niiden, jotka on jo kaiken työn tehny.

T9: Tää on se kysymys joka ei ole yhtään edistynyt, että johto ei oo sitoutunut yhtään sen enempää vaikka tästä on puhuttu.

T8: Tää on pilottiryhmä rämpinyt suossa ja saanut jotain kukkeita tuloksia aikaseksi...

Tietoisuus systeemisestä mallista tuntuu olevan vähäistä kaikilla niillä, jotka eivät ole mukana toteuttamassa mallia tai esimerkiksi käyneet systeemisen mallin koulutusta. Työntekijät arvioivat, että muilla organisaation tasoilla, kuten varhaisen tuen palveluissa tai sosiaalihuollon palveluissa ei

tunnetta systeemistä mallia juurikaan. Työntekijöiden arvion mukaan monet ovat kuulleet systeemisestä mallista ja tietävät, että lastensuojelussa sellaista on, mutta eivät tarkemmin tiedä mitä se tarkoittaa.

Molemmissa tiimeissä kaivattiin jatkokoulutusta. Mahdollisissa jatkokoulutuksissa jo systeemistä mallia toteuttaneille tulisi olla riittävällä asiantuntijuudella ja kokemuksella olevat kouluttajat. Erityisen tärkeänä nähtiin, että kouluttajana toimii sellainen henkilö, joka on kehittänyt ja tutkinut systeemistä mallia, mutta tehnyt myös käytännön työtä. Jatkokouluttajana ei voi toimia sellainen henkilö, jolla ei ole kosketuspintaa systeemiseen malliin. Jatkokoulutukseen tulee päästä koko systeeminen tiimi, jotta tiimi pääsee keskustelemaan ja kehittämään sen myötä omaa työskentelyään. Lisäksi toivottiin vertaisarviointia, jossa tiimit pääsisivät jonkun toisen systeemistä mallia toteuttaneen tiimin kanssa jakamaan kokemuksiaan mallin toteuttamisesta hyvien käytäntöjen osalta.

T9: Semmosen oon huomannut, että ois kiva tehdä sellasta seuranta, että olis toinen ryhmä joka tekis tätä, koska myö ei voida kenenkään kaa seuraa tai vertailla tätä, että ”aa, myö ollaan ratkaistu tää tälle. Ja minust ois kiva, et vois kysyy joltain, joka tekee tän viel paremmin ku myö, et sais semmosii, et vois vertailla näit käytäntöjä sen toisen ryhmän kaa.

10 Johtopäätökset ja pohdinta

Haminan lastensuojelun systeemisissä tiimeissä korostui erityisesti vastuullisuus ja sitoutuminen mallin mukaiseen työskentelyyn. Sitoutuminen ja vastuullisuus on näkynyt esimerkiksi säännöllisesti viikkokokouksiin osallistumisessa sekä oman roolin kautta aktiivinen osallistuminen reflektioon. Vastauksissa näkyi myös avoimuus muutokselle ja positiivinen ilmapiiri.

Systeemisen mallin implementointi Haminan lastensuojelussa alkoi vuonna 2018 mallin pilotoinnilla. Pilotoinnin alussa huomioitiin implementoinnin kannalta kaksi tärkeää tekijää; koulutus sekä työntekijöiden lisäresursointi. Kaikki työntekijät osallistuivat systeemisen mallin koulutukseen ennen pilotoinnin alkua ja myöhemmin vuonna 2019 aloittaneet työntekijät pääsivät myös melko pian mukaan koulutukseen. Kymsote on järjestänyt kiitettävästi koulutuksia pilotin jälkeen työntekijöilleen.

Haminan lastensuojelun systeemisen mallin implementointia tukevana rakenteena on ollut tiimien työskenteleminen fyysisesti samoissa tiloissa, joka mahdollistaa jatkuvan ja reaaliaikaisen

tiedonvaihdon perheen asioissa sekä erityisesti akuuteissa tilanteissa toimimisessa. Olennaista joustavuuden ja asiakasperheiden tilanteiden tuntemisen kannalta on se, että tiimit ovat riittävän pieniä. Haminassa tiimit ovat koettu muutoin oikean kokoisiksi, mutta kolmen sosiaalityöntekijän tiimi ei ole parhaalla mahdollisella tavalla toimiva, koska tällöin kaikki asiakkaat eivät ole kaikille tuttuja. Kolmen sosiaalityöntekijän tiimissä yhteisen työn aikataulutus ja kohtaavan asiakastyön järjestäminen on todettu hankalaksi.

Tutkimustuloksissa palveluiden aloittamisen oikea-aikaisuus, nopeus sekä työskentelyn joustavuus olivat tärkeimpiä havaittuja systeemisen mallin vahvuuksia. Haminan lastensuojelussa pystytään reagoimaan asiakasperheiden tilanteisiin nopeasti sekä tarvittaessa tiivistämään työskentelyä tiimityön ansiosta. Tiimityö, jossa kaikki tiimin jäsenet tuntevat asiakasperheen tilanteen sekä viikkokokouksissa tapahtuva reflektio ovat vähentäneet sosiaalityöntekijöiden yksintekemisen kulttuuria sekä henkistä kuormitusta. Tiimityö ja viikkokokoukset olivat myös tärkeimpiä työssä jaksamisen ja työssä viihtymisen tekijöitä. Viikkokokoukset systeemisen mallin rakenteena nousivat merkittävänä työskentelyä tukevana elementtinä systeemisen mallin implementoinnissa.

Aaltion ja Isokuortin (2019b, s. 12) esittämät systeemisen ydinelementit; systeeminen asiakastyö, systeeminen tiimi ja systeeminen viikkokokous näyttäytyvät tämän tutkimuksen valossa olevan juuri ne tekijät, joiden olemassaolo ja toteutuminen ovat systeemisen mallin onnistumisen kannalta ehdottoman olennaisia. Myös tässä tutkimuksessa havaintona on, että puutteet joissakin ydinelementtien osa-alueessa heikentävät toimintamallin vaikuttavuutta ja asiakastyön onnistumista. Vaikka Haminan tiimeissä ei ole päästy toteuttamaan mallia täysimittaisesti, niin tulosten perusteella ydinelementtien olemassaolo mallin implementoinnin alkuvaiheessa turvaavat mallin positiiviset vaikutukset.

Aaltion ja Isokuortin (2019a, s. 157) kansallisessa arviointitutkimuksessa tuotiin esiin, että pelkkä systeeminen koulutus ja viikkokokouskäytäntö sekä perheterapeutin läsnäolo eivät todennäköisesti vielä johda työntekijöiden työhyvinvoinnin ja asiakkaiden hyvinvoinnin paranemiseen. Poiketen Aaltion ja Isokuortin arviointitutkimuksen tuloksista Haminan lastensuojelussa tutkimustuloksena nähtiin, että viikkokokouskäytäntö työtä tukevana rakenteena on ollut merkittävä tekijä työntekijöiden viihtyvyyden paranemisessa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että vain tiettyjen osien käyttöönottoaminen systeemisen mallin rakenteista tuottaa päinvastaisia tuloksia kuin mitä systeemisen mallin tavoitteena on. Erityisesti on nostettu esiin työntekijöiden kuormittuminen, mikäli organisaatiossa ei ole huolehdittu

riittävästä implementoinnin edellytyksistä. Tutkimustulosten perusteella Haminan lastensuojelussa on tehty riittävät implementoinnin ennakkovalmistelut, jonka johdosta työntekijät ovat päässeet toteuttamaan systeemistä mallia ja kokeneet mallin tuoneen positiivisia vaikutuksia niin omaan työssä jaksamiseen ja työn mielekkääksi kokemiseen kuin onnistumisen kokemuksiin myös asiakastyössä.

Systeemisen mallin toteuttamisessa täytyy mielestäni olla systeemisen orientaation, menetelmien ja ajattelutavan lisäksi rakenne, joka erottaa työskentelyn voimavarakeskeisestä tai systeemiteoreettisesta lähestymistavasta toimintamalliksi. Mielestäni pelkästään ydinelementtien olemassaolo ei riitä systeemisen mallin täysimittaiseen implementointiin. Ydinelementtien löytyminen työskentelystä tekee perustan systeemisen mallin toteutuksen onnistumiselle, mutta täysimittaiseen implementointiin tarvitaan vielä muun muassa enemmän kohtaavaa asiakastyötä, joka puolestaan antaa mahdollisuuden tarkoituksenmukaisten menetelmien käyttöön.

Systeemisen mallin implementoinnissa yksi havaittu este on ollut se, että sosiaalityöntekijöillä ei ole mahdollisuuksia riittävään kohtaavaan asiakastyöhön. Vaikka sosiaalityöntekijät kohtaavat asiakasperheitä enemmän kuin ennen, niin kasvokkaiseen kohtaavaan työhön ei ole mahdollisuuksia systeemisen mallin edellyttämällä tavalla. Perheohjaajat kohtaavat yleisesti enemmän koko perhettä, sekä lapsia että aikuisia. Sosiaalityöntekijöiden resurssien riittämättömyys suhteessa kohtaavaan asiakastyöhön näkyy suoraan myös erilaisten menetelmien käytössä. Sosiaalityöntekijät eivät ole juurikaan käyttäneet systeemisen mallin menetelmiä, kuten sukupuuta, verkostokarttaa tai aikajanaa asiakastyössä. Syynä tähän on se, että näiden menetelmien käyttö vaatii paljon enemmän aikaa, kuin mitä sosiaalityöntekijät pystyivät käyttämään kohtaavaan työhön.

Pohdittavaksi nousee, onko työskentely silloin systeemisen mallin mukaista, kun perheohjaajat kohtaavat enemmän koko asiakasperhettä ja käyttävät systeemisen mallin menetelmiä työssään. Tavoitteena kuitenkin olisi, että sosiaalityöntekijä kohtaa erityisesti lasta perheessä enemmän. Työskentely on mielestäni systeemistä, mutta systeemisen mallin tavoitteiden mukaista se ei ole. Sosiaalityöntekijöiden kasvokkaisen kohtaamisen asiakasperheiden kanssa tulisi lisääntyä merkittävästi, jotta systeemien malli saavuttaisi täysimittaisen implementoinnin tason.

Kymsote kuuluu THL:n alaiseen SyTy-hankkeeseen, jossa on tarkoituksena edistää systeemisen mallin jalkauttamista lastensuojeluun. SyTy-projektiryhmän yhtenä tämänhetkisenä tavoitteena on informoida Kymsoten johdon tasoa systeemisen mallin käytännöistä. Tämä on mielestäni ristiriidassa mallin implementoinnin edellytysten kanssa, jossa johdon on hyvä olla tietoisia ja sitoutuneita jo heti ennen mallin käyttöönottovaihetta. Systeemisen mallin käyttöönotto edellyttää, että sille annetaan

toteutumisen mahdollisuudet. Myös tietämys systeemisestä mallista edellyttää henkilöstökoulutusta ja viestintää koko henkilöstölle.

Tutkimusaineisto kertoo, että organisaation tasolla ei ole tehty riittäviä implementoinnin ennakkovalmisteluja tarpeiden ja resurssien osalta, eikä myöskään huomioitu työntekijöiden sitoutumista mallin käyttöönotossa koko Kymsoten alueella. Haminan osalta työntekijät ovat kokeneet, että johdon tuki ei ole ollut riittävää mallin pysyvän toiminnan tukena. He kokevat myös, että organisaation johto ei ole kiinnostunut systeemisen mallin toteutumisen seurannasta. Meyers ym. (2012) mukaan pysyvän implementoinnin tukistrategiaan kuuluvat tuki ja valmennus käytännön ongelmien ratkaisemiseksi, implementointiprosessin arviointi sekä palautteen kerääminen ja käsittely. Mitään näistä tukistrategian elementeistä ei ole toteutettu Haminan lastensuojelussa.

Vuoden 2020 alusta lähtien Haminan tiimeillä ei ole enää ollut perheterapeuttia käytössä tämän lähdettyä muualle töihin. Perheterapeutin puuttuminen on todella merkittävä systeemisen mallin implementointia heikentävä tekijä. Tässä vaiheessa implementointia perheterapeutin pidempiaikainen puuttuminen tiimeistä on erittäin rapauttavaa, koska perheterapeutin läsnäolo viikkokokouksissa on osoittautunut systeemisen mallin yhdeksi tärkeimmistä onnistumisen elementeistä.

Kehittämisehdotuksina työntekijät esittivät oman työn kehittämisen sekä paremman valmistautumisen viikkokokouksiin. Lisäksi toivottiin jatkokoulutusta, jolloin mallia toteuttaneet tiimit pystyvät refleктоimaan ja paikantamaan tiettyjä asioita uudella tavalla kuin ennen mallin käyttöönottoa olleessa koulutuksessa. Esiin tuotuja kehittämiskohteita voitaisiin edelleen kehittää jatkokoulutuksen sekä työntekijöiden ehdottaman vertaisarvioinnin avulla. Vertaisarvioinnin avulla työntekijät pääsisivät vaihtamaan ajatuksia muiden systeemisistä mallia tehneiden tiimien kanssa sekä löytää hyviä käytäntöjä tämän kautta.

Kiinnostavana jatkotutkimuksen aiheena pidän systeemisen mallin vaikuttavuuden ja asiakaskokemuksen tutkimista. Uskoisin, että näitä aiheita voidaan tutkia luotettavasti vasta, kun systeemisen mallin implementointi on päässyt täysimittaiseen vaiheeseen. Sitä ennen tarvitaan tutkimustietoa paikallista kokemuksista sekä koottua kansallista tutkimusta systeemisen mallin implementoinnista. Suomalainen systeeminen malli pohjautuu Englannin Hackneyn malliin, mutta alkaa eriytyä selkeästi omaksi suomalaiseksi systeemiseksi malliksi, jolloin tarvitaan Aaltion ja

Isokuortin (2019a) arviointitutkimuksessa esitettyjä suomalaisia mallinnusoppaita työntekijöiden työn tueksi, eikä mielestäni enää niinkään vertailevaa tutkimusta Hackneyn malliin.

Lähdeluettelo

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019a). *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi*. Valtakunnallinen arviointi. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019b). *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin ydinelementit*. THL–Työpaperi 33/2019. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P. (2019). *Muutoksen johtaminen lastensuojelussa – opas esimiehille ja johtajille*. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Civil, T. (2018). Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa – Tarkastelua systeemisestä näkökulmasta. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.), *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa*. (s. 96–109.) THL – työpaperi 32/2018. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Bostock, L., Forrester, D., Patrizo, L., Godfrey, T., Zonouzi, M., Antonopoulou, V., Bird, H. & Tinarwo, M. (2017). *Scaling and deepening the Reclaiming Social Work model. Evaluation report*. Children's Social Care Innovation Programme Evaluation Report 45. Department for Education.
- Fagerstöm, K. (2016). *Ihmissuhteita ylläpitävä ja rakentava lastensuojelu. Hackneyn malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä*. THL– työpaperi. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Cross, S., Hubbard, A. & Munro, E. (2010). *Reclaiming Social Work London Borough of Hackney. Children and Young People's Services*. (Part 1). Independent Evaluation.
- Fjeldheim, S., Levin, I. & Engebretsen, E. (2015). *The theoretical foundation of social case work, Nordic Social Work Research*, 5:sup1, 42-55.
- Forrester, D., Westlake, D., McCann, M., Thurnham, A., Shefer, G., Glynn, G. & Killian, M. (2013). *Reclaiming Social Work? An Evaluation of Systemic Units as an Approach to Delivering Children's Services*. (Final report of a comparative study of practice and the factors shaping it in three local authorities). University of Bedfordshire.
- Goodman, S. & Trowler, I. (2012). *A System Methodology for Child and Family Social Work*. Teoksessa Goodman, S. & Trowler, I. *Social Work Reclaimed*. (s. 14–25). Lontoo: Jessica Kingsley Publisher.
- Huttemann, M. & Sommerfeld, P. (2008). Relating Science and Practice in Social Work. A critical and constructive review of the concept of evidence-based practice. Teoksessa Bryderup, I (ed.) *Evidence Based and Knowledge Based Social Work*. (s. 155–171). Aarhus University Press.
- Kananoja, A. & Ruuskanen, K. (2019). *Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi*. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4.
- Lahtinen, P., Männistö, L., Raivio, M. (2017). *Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia*. THL –työpaperi. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.

Malja, M., Puustinen-Korhonen, A., Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) (2019). *Lastensuojelun laatusuositus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja.

Meyers, D., Durlak, J., & Wandersman, A. (2012). *The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process*. American Journal of Community Psychology, 50(3).

Nilsen, P. (2015). *Making sense of implementation theories, models and frameworks*. Implementation Science, 10(1).

Pohjola, P., Pitkänen, N. & Koivisto, J. (2015). *Sosiaalityön tietokäytännöt vuorovaikutteisina vaihtoehtoina*. Janus. 2015, Vol. 23 Issue 2.

Törrönen, M. & Pärnä, K. (toim.) (2010). *Voimaannuttavat suhteet perhekuntoutuksessa*. Porvoo: Bookwell.

Rauhala, P. & Virokangas, E. (2011). Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.), *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. (s. 235–255). Juva: Bookwell.

Raunio, K. (2011). Sosiaalityön etiikka näyttöön perustuvan käytännön haasteena. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. (s. 117–138). Juva: Bookwell.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 8–29). Tampere: Vastapaino.

Räsänen, M. (2019) *Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia systeemisen malli mukaisesta työskentelystä pilottikokeilussa Haminan lastensuojelussa*. Julkaisematon sosiaalityön käytäntötutkimuksen tutkimusraportti, Helsingin yliopisto.

Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.), *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus?* (s. 223–241). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Haettu osoitteesta <https://www.tenk.fi>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2019). Haettu osoitteesta <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/systeemisen-lastensuojelun-levittaminen-ja-juurruttaminen-syty->

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Liitteet

1. Infokirje
2. Suostumuslomake
3. Fokusryhmäkeskustelun runko

Liite 1

Tervetuloa fokusryhmäkeskusteluun!

Teen sosiaalityön maisteriopintoihini liittyen Helsingin yliopistoon maisterintutkielmaa, jossa tutkin systeemisen toimintamallin implementointia Kymsoten Haminan lastensuojelun yksikössä.

Tiedonhankinnan välineenä käytän fokusryhmäkeskustelua. Tutkimukseen osallistuvat systeemistä mallia toteuttavat neljä sosiaalityöntekijää, yksi sosiaaliohjaaja, neljä perheohjaajaa, johtava sosiaalityöntekijä sekä perheterapeutti.

Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten systeeminen malli on implementoitu Haminan lastensuojelussa. Haluan tutkimuksellani selvittää mitkä tekijät ovat edistäneet toimintamallin imolementointia ja mitkä tekijät ovat puolestaan olleet esteenä mallin käyttöönotolle.

Fokusryhmäkeskustelu toteutetaan systeemisissä tiimeissä. Keskustelut äänitetään ja litteroidaan. Tutkimuksen tulokset analysoidaan laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan tutkittavien ja tutkijan käyttöön ja tulokset julkaistaan siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa.

Fokusryhmäkeskustelu pidetään 18.11.2019 klo 14:30 Haminan perheneuvolassa.

Terveisin,

Maarit Räsänen

Helsingin yliopisto

maarit.rasanen@helsinki.fi

p. *** *****

Liite 2

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Tutkimuksen aihe: Systemisen toimintamallin implementointi Haminan lastensuojelussa

Tutkimuksen tekijä: Maarit Räsänen, Helsingin yliopisto, maarit.rasanen@helsinki.fi

Aika ja paikka: 18.11.2019 klo 14:30, Haminan perheneuvola

Olen saanut kyseessä olevan maisterintutkielman fokusryhmäkeskusteluun liittyvän infokirjeen ja perehtynyt tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön, kerättävän tutkimusaineiston käyttöön sekä tutkittavien oikeuksiin.

Tutkimuksessa noudatetaan hyvän Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan TENK:n tutkimuskäytännön eettisiä periaatteita tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisesta, vahingoittamisen välttämisestä sekä yksityisyydestä ja tietosuojasta.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille mitään seuraamuksia. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan tutkittavien ja tutkijan käyttöön ja tulokset julkaistaan siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

Päiväys

Tutkijan allekirjoitus

Liite 3

FOKUSRYHMÄKESKUSTELUN RUNKO

1. Miten systeemisen mallin implementointia on tuettu organisaation taholta?
 - Miten organisaation johto on tukenut systeemisen mallin käyttöönottoa?
 - Oletteko saaneet koulutusta ja perehdytystä systeemisen mallin käyttöönottoon?
 - Onko riittävästä resurssoinnista huolehdittu mallin käyttöönotossa?
 - Miten systeemistä mallia seurataan ja arvioidaan?
2. Onko työyhteisön toimintakulttuurissa tapahtunut muutosta verrattuna ennen systeemisen mallin käyttöönottoa?
 - Jos et ole työskennellyt tässä työyhteisössä/ lastensuojelussa ennen systeemisen mallin aloittamista, niin vertaa onko työskentely erilaista niissä asiakasperheissä, joissa mallia ei käytetä?
 - Jos muutosta ei ole tapahtunut, niin pohdi miksi?
3. Kuinka suuri osa työajastanne kuluu asiakkaita kohtaavassa työssä?
 - Onko työajan käytössä tapahtunut muutosta aikaan ennen systeemisestä toimintamallia?
 - Onko asiakkaiden määrä vähentynyt?
 - Onko suunnitelmallisesti päättyneiden asiakkuuksien määrä lisääntynyt tai niiden kesto on lyhentynyt?
4. Koetko tällä hetkellä työsi mielekkääksi?
 - Millaista työssä viihtyminen on tällä hetkellä, onko siinä tapahtunut muutosta?
 - Onko systeemisen mallin mukainen työskentely vaikuttanut työssä viihtymiseen?
5. Miten systeeminen orientaatio näkyy muilla organisaation tasoilla?
 - Näkyykö systeeminen orientaatio johdon tasolla?
 - Näkyykö systeeminen orientaatio muissa organisaatioissa, kuten varhaisen tuen organisaatiossa?
6. Kerro vielä lopuksi onko sinulla ajatuksia siitä, miten systeemistä mallia voisi saada juurrutettua niin, että siitä tulisi pysyvä rakenne Haminan lastensuojelussa tai koko Kymsotessa?